



**UNIVERSIDAD DE MÁLAGA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL Y  
PUBLICIDAD**

**TESIS DOCTORAL**

**Comunicación institucional: estudio de conductas comunicacionales  
presentes en el Poder Judicial de Chile y su relación con la percepción de  
clima, por parte de los trabajadores de tribunales del Poder Judicial**

**Doctoranda  
María Angélica Muñoz Flores**

**Directora de Tesis Doctoral  
Doctora Ana Almansa Martínez**

**Santiago - Chile - 2015**

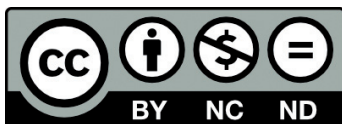


UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

AUTOR: María Angélica Muñoz Flores

 <http://orcid.org/0000-0002-9556-0670>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización  
pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer  
obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de  
Málaga (RIUMA): [riuma.uma.es](http://riuma.uma.es)



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

Dra. ANA MARÍA ALMANSA MARTINEZ, profesora de la Universidad de Málaga,  
INFORMA QUE,

Dña MARÍA ANGÉLICA MUÑOZ FLORES ha realizado bajo mi supervisión la tesis doctoral titulada *COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL. Estudio de conductas comunicacionales presentes en el Poder Judicial de Chile y su relación con la percepción de Clima por parte de los trabajadores de los Tribunales del Poder Judicial.*

Revisado el presente trabajo, AUTORIZO su presentación, por estimar que reúne los requisitos formales y científicos para la obtención del título de Doctor, conforme a la legislación vigente.

Y para que conste, firmo el presente informe y presto conformidad a la presentación de dicha tesis doctoral, en Málaga, 5 de noviembre de 2015.

Fdo. Ana María Almansa Martínez  
Directora de la Tesis Doctoral

## **Dedicatoria**

A mi padre y a la figura de mi madre...

A mis hijos Nicolás Andrés, Ferrán Gabriel y María José...

...mis orígenes y mi trascendencia,

y sin duda,

mis principales razones de vida y de felicidad.

## **Agradecimientos**

Gracias a la doctora Ana Almansa, no solo por su dedicado apoyo en el diseño y desarrollo de este trabajo sino por su valiosa orientación y ayuda con los aspectos logísticos administrativos que acortaron la distancia física entre nuestros países.

Gracias al Poder Judicial, por la posibilidad de realizar este estudio en tan valiosa institución para el país.

Gracias a las Asociaciones Gremiales del Poder Judicial, por apoyar el desarrollo de este estudio, instando a sus socios a participar de él.

Gracias a mis hijos por su apoyo y fe incondicionales, que se tradujo de muchas maneras durante el desarrollo de este trabajo. Gracias a Nicolás por su apoyo constante, y en especial a María José por su dedicada y permanente ayuda, que permitieron sacar este proyecto adelante.

Gracias a Gian, por su constante impulso para que este estudio llegara a su fin, por su gran aporte, visión y entusiasmo con los proyectos de mejora que pueden generarse a partir de los resultados.

Gracias a Lorena, tanto por sus orientaciones y contrastaciones, las que me ayudaron mucho a hacer traducible para los demás mi objeto de estudio, así como por su apoyo invaluable para el procesamiento de los datos.

Gracias a Juan Carlos, por el espacio aquel entre sus brazos para descansar de las angustias y de las confusiones, que permitieron tantas veces que abandonara la idea de claudicar en el desarrollo de este proyecto. Gracias también por creer en mí y en mis capacidades, desde que era una niña.

## Resumen

Este estudio buscó establecer la interacción entre los estilos de liderazgo, comunicación y clima, bajo la premisa que, tanto el liderazgo como la comunicación afectan el clima laboral y éste, a su vez, afecta el desempeño de las organizaciones. La revisión de las perspectivas teóricas permitió establecer la posibilidad que, a semejanza de la existencia de los estilos de liderazgo planteados por el modelo del liderazgo situacional, es posible identificar estilos y conductas comunicacionales en las jefaturas. En el estudio, aplicado en los tribunales reformados del Poder Judicial de Chile, se realizaron regresiones lineales con el fin de testear si los estilos y conductas comunicacionales presentados por las jefaturas, tienen algún efecto sobre la percepción del clima laboral de esas unidades. Los resultados permitieron identificar que estas variables pueden contribuir a mejorar el clima laboral, así como otros pueden afectarlo en forma negativa.

## **Abstract**

This study sought to establish the interaction between the leadership styles, communication and climate, under the premise that the leadership and communication variables affect the work environment. At the same time, this affects the performance of organizations. The review of the different theoretical approaches, let establish the possibility of identify different communication styles and behaviors of the high commands, same as the styles presented by the theory of situational leadership. In the research, applied in court reformed in the Judiciary of Chile, were performed linear regressions to test whether communication styles and behaviors presented by the high commands, have any effect on the perception of the working environment of these units. The results allowed to identify that the variables can contribute to the organizational climate to get better, as well as others can affect in a negative way.



## Índice de Contenidos

<b>Apartado</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1.	Introducción	18
1.1.	Justificación del estudio	18
1.2.	Objeto de estudio	22
1.3.	Objetivos del estudio	22
1.3.1.	Objetivo general	22
1.3.2.	Objetivos específicos	23
1.4.	Hipótesis	24
1.5.	Metodología	25
1.5.1.	Tipificación de la investigación	25
1.5.2.	Contextualización de la Población del estudio	27
1.5.3.	Etapas del estudio	29
1.5.3.1.	Flujo de procesos del estudio	29
1.5.3.1.1.	Análisis del documento "Pauta para entrevistas de Diagnóstico Organizacional Tribunales"	31
1.5.3.1.2.	Entrevistas semi estructuradas a agentes clave	32
1.5.3.1.3.	Elaboración de situaciones habituales en tribunales y conductas comunicacionales que responden a los diferentes estilos de liderazgo del modelo de liderazgo situacional	35
1.5.3.1.4.	Modificación a la propuesta inicial de situaciones y conductas comunicacionales de la jefatura	35
1.5.3.1.5.	Grupo focal para revisión de segunda propuesta de situaciones y conductas comunicacionales de las jefaturas	36
1.5.3.1.6.	Elaboración de instrumento de medición clima laboral	43
1.5.3.1.7.	Aplicación piloto de la encuesta	52
1.5.3.1.8.	Obtención de los datos del estudio cuantitativo	53
1.5.3.1.9.	Análisis de datos	53
1.5.4.	Muestra	54
1.5.4.1.	Muestra para la sub etapa entrevistas semi estructuradas	54
1.5.4.2.	Muestra para la sub etapa aplicación piloto de la "Encuesta de conductas comunicacionales de las jefaturas"	55

<b>Apartado</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1.5.4.3.	Muestra para la sub etapa aplicación de las herramientas: "Encuesta de conductas comunicacionales de las jefaturas" y "Encuesta de clima laboral"	56
1.5.5.	Variables de estudio	61
1.5.5.1.	Variables independientes	61
1.5.5.2.	Variables dependientes	65
1.5.5.3.	Variables de control utilizadas en el estudio	66
1.5.5.4.	Variables no incluidas en el análisis	68
1.5.6.	Técnicas estadísticas y estrategia de análisis	68
1.6.	Estado de la cuestión	69
1.7.	Estructura de la tesis	72
2.	Marco Teórico	73
2.1.	Perspectivas teóricas sobre el clima	73
2.2.	Perspectivas teóricas sobre la comunicación	77
2.2.1.	Perspectiva teórica de la comunicación de Charles Pierce	77
2.2.2.	Perspectiva teórica de la comunicación de William James	78
2.2.3.	Perspectiva teórica de la comunicación de George Mead	78
2.2.4.	Perspectiva teórica de la comunicación de Herbert Blumer	79
2.2.5.	Perspectiva teórica de la comunicación de Harold Garfinkel	79
2.2.6.	Perspectiva teórica de la comunicación de John Austin	80
2.2.7.	Perspectiva teórica de la comunicación de John Searle	81
2.2.8.	Perspectiva teórica de la comunicación de Jürgen Habermas	83
2.2.9.	Perspectiva teórica de la comunicación de Norbert Elias	85
2.2.10.	Perspectiva teórica de la comunicación de Claude Shannon	86
2.2.11.	Perspectiva teórica de la comunicación de Norbert Wiener	87
2.2.12.	Perspectiva teórica de la comunicación de Magoroh Maruyama	87
2.2.13.	Perspectiva teórica de la comunicación de Gregory Bateson	88
2.2.14.	Perspectiva teórica de la comunicación de Paul Watzlawick	89
2.2.15.	Perspectiva teórica de la comunicación de Humberto Maturana	91
2.2.16.	La comunicación y su relación con el clima laboral	92
2.3.	Perspectivas teóricas sobre el liderazgo	94

<b>Apartado</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
2.3.1.	Enfoque de los rasgos	95
2.3.2.	Enfoque conductual	98
2.3.2.1.	Estudios de la Universidad de Ohio	98
2.3.2.2.	Estudios de la Universidad de Michigan	102
2.3.2.3.	Estudios de Lickert	103
2.3.2.4.	Estilos X e Y de Mc Gregor	107
2.3.2.5.	Rejilla Gerencial de Blake y Mouton	107
2.3.3.	Enfoque contingencial	110
2.3.3.1.	El continuo del comportamiento de Tannenbaum y Schmidt	111
2.3.3.2.	El modelo contingencial de Fiedler	115
2.3.3.3.	Modelo de la ruta a la meta de House y Mitchell	119
2.3.3.4.	Modelo de Stinson y Johnson	125
2.3.3.5.	Modelo normativo de Vroom y Yetton	126
2.3.3.6.	Modelo tridimensional de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	129
2.3.3.6.1.	Estilos de liderazgo resultantes de la combinación del comportamiento de tarea y del comportamiento de relación	131
2.3.3.6.2.	El concepto de madurez o preparación	134
2.3.3.6.3.	Efectividad del liderazgo	139
2.3.3.6.4.	Niveles de preparación de los seguidores	144
2.3.3.6.5.	Desarrollo de la preparación de los seguidores	152
2.3.3.6.6.	Elección de los estilos apropiados	156
2.3.3.6.7.	Aplicación del liderazgo situacional	166
2.3.3.6.8.	Eficacia de la participación	168
2.3.3.6.9.	Ciclo eficaz del liderazgo situacional	169
2.3.3.6.10.	Ciclo ineficaz del liderazgo situacional	171
2.3.3.6.11.	Instrumentos de Medición del liderazgo	172
2.3.3.6.12.	Instrumentos para medir la preparación de los seguidores	175
2.3.3.6.13.	Interacción de estilo y expectativas	177
2.3.3.6.14.	Estilos y expectativas del líder	179
2.3.3.6.15.	Estilos y expectativas de los seguidores	181

<b>Apartado</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
2.3.3.6.16.	Estilos y expectativas del supervisor	182
2.3.3.6.17.	Estilos y expectativas de los pares	182
2.3.3.6.18.	Estilos y expectativas de la organización	183
2.3.3.6.19.	Otras variables situacionales	184
2.3.3.6.20.	Distinciones del modelo tridimensional de liderazgo situacional y la rejilla gerencial	184
2.3.3.6.21.	Estudios asociados al modelo de liderazgo situacional	186
2.3.4.	Evidencias en la literatura de la relación del liderazgo y el clima laboral	191
3.	Resultados	196
3.1.	Análisis descriptivo	196
3.1.1.	Resultados de la Encuesta de conductas comunicacionales de la jefatura	196
3.1.1.1.	Resultados globales de la encuesta de conductas comunicacionales	196
3.1.1.2.	Frecuencia de uso de estilos comunicacionales de Administradores de tribunales vs total de jefaturas de tribunales reformados	197
3.1.1.3.	Frecuencia de uso de estilos comunicacionales de Jueces de tribunales reformados vs total de jefaturas de tribunales reformados	199
3.1.1.4.	Frecuencia de uso de estilos comunicacionales de las Jefaturas intermedias de tribunales reformados vs total jefaturas tribunales reformados	200
3.1.3.	Resultados de la Encuesta de Percepción de clima simplificada	202
3.1.3.1.	Resultado global de la percepción de clima en los tribunales reformados	202
3.1.3.2.	Resultados de la percepción de clima en los tribunales reformados según cargo	202
3.1.3.3.	Análisis de clima según acuerdos y desacuerdos	204
3.1.3.4.	Resultados de la percepción de clima con herramienta clima_9 versus pregunta de percepción global del clima (P26)	209

<b>Apartado</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
3.1.3.5.	Correlaciones de Pearson entre los cuatro estilos comunicacionales y la variable dependiente clima (medida como clima_9 y como clima_10 de manera referencial)	209
4	Conclusiones, discusión y orientaciones para futuras investigaciones	266
4.1.	Conclusiones	266
4.2.	Discusión	282
4.3.	Recomendaciones para futuras líneas de investigación	285
5	Referencias	286
6	Anexos	290
	Anexo 1: Pauta para entrevistas- Diagnóstico organizacional tribunales	291
	Anexo 2: Guión para entrevista semi estructurada	294
	Anexo 3: Transcripción de entrevistas realizadas a Analistas de Desarrollo Organizacional y a Excelentísimo Ministro de la Corte Suprema Sr. Hugo Dolmestch	295
	Anexo 4: Propuesta 1 de situaciones y conductas comunicacionales de la jefatura	327
	Anexo 5: propuesta 2 de situaciones y conductas comunicacionales de la jefatura	331
	Anexo 6: Cambios a propuesta 2 de situaciones y conductas comunicacionales de la jefatura	335
	Anexo 7: Encuesta de conductas comunicacionales de la jefatura y de percepción de clima - aplicación a Funcionarios	338
	Anexo 8: Encuesta de conductas comunicacionales de la jefatura y de percepción de clima - aplicación a Jefaturas intermedias, Consejeros Técnicos y Jueces	345
	Anexo 9: Encuesta de conductas comunicacionales de la jefatura y de percepción de clima - aplicación a Administradores	352

## Índice de tablas

<b>Tabla</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Menciones efectuadas por los entrevistados en relación a temáticas que afectan el clima en los tribunales	34
2	Resultados estudios de clima 2010 y 2014 en tribunales del Poder Judicial de Chile por dimensión	46
3	Peso y consistencia por dimensión de la herramienta de evaluación de clima – ISUC	47
4	Valores obtenidos en mediciones de clima 2010 y 2014 con ítems seleccionados para instrumento simplificado	49
5	Cálculos asociados a test de medias con t de Student	50
6	Muestra de Aplicación Piloto de la Encuesta Conductas Comunicacionales	55
7	Población de tribunales reformados del país por estamento	56
8	Cantidad de personas que contestaron la encuesta por cargo	57
9	Cantidad de personas que contestaron la encuesta por tipo de tribunal reformado	57
10	Cantidad de personas que contestaron la encuesta por zona geográfica	58
11	Cantidad de personas que contestaron la encuesta por cargo	58
12	Total de encuestas consideradas	59
13	Errores muestrales por tipo de cargo y global con 0,9 probabilidad de ocurrencia	60
14	Errores muestrales por tipo de cargo y global con 0,5 probabilidad de ocurrencia	60
15	Descripción de las variables independientes de estudio	62
16	Descripción de las variables dependientes de estudio	66
17	Descripción de las variables de control	66
18	Rasgos y habilidades que exhiben con más frecuencia los líderes triunfadores	96
19	Continuo Inmaduro-Maduro	135
20	Nivel de madurez y Estilo de Liderazgo (adaptado de Nicholls, 1985)	137
21	Cómo pueden ver los demás los estilos básicos del comportamiento del líder	142
22	Estilos de liderazgo apropiados para los niveles de preparación	165

<b>Tabla</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
23	Dimensiones del comportamiento de tarea y de relaciones y sus indicadores conductuales	174
24	Frecuencia de uso de estilos de comunicación de las jefaturas de tribunales reformados del Poder Judicial de Chile	196
25	Frecuencia de uso de estilos comunicacionales de Administradores de tribunales reformados vs Total de Jefaturas de tribunales reformados (%)	198
26	Frecuencia de uso de estilos comunicacionales de Jueces de tribunales reformados vs total de Jefaturas de tribunales reformados (%)	199
27	Frecuencia de uso de estilos comunicacionales de Jefes de Unidad de tribunales reformados vs Total de Jefaturas de tribunales reformados (%)	201
28	Resultado global de la percepción de clima en los tribunales reformados	202
29	Tabla - Resultado global y por cargo de la percepción de clima en los tribunales reformados	203
30	Porcentaje de acuerdos versus desacuerdos	204
31	Percepción de clima herramienta del estudio versus estudios ISUC 2010 y 2014	205
32	Porcentaje de respuestas De Acuerdo y Muy de Acuerdo en los 9 ítems de Clima del estudio	206
33	Respuestas obtenidas en ítems de Clima con herramienta simplificada Clima_9, en aplicaciones 2010, 2014 y 2015	207
34	Percepción de clima con herramienta clima_9 versus pregunta de percepción global del clima P26, por cargo	209
35	Correlaciones de Pearson entre estilos comunicacionales y la variable dependiente clima (medidas como clima_9 y como referencia adicional clima_10)	210
36	Relación entre las mediciones de Clima, clima_9 y P26	213
37	Regresión lineal con liderazgo medido como la proporción de cada tipo de respuesta, con datos perdidos considerados como “otros”	215
38	Regresión lineal con liderazgo medido como la cuenta de respuestas para cada tipo de estilo comunicacional	219
39	Regresión lineal con liderazgo medido como la cuenta de cada tipo de respuesta, por jefaturas (jueces, administradores y jefes intermedios)	222
40	Regresión lineal con liderazgo medido como la cuenta de cada tipo de respuesta, por funcionarios (administrativos y consejeros técnicos)	224
41	Correlaciones de Pearson de las 64 variables dependientes conductas comunicacionales versus las variables dependientes clima_9 y P26	227

<b>Tabla</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
42	Valor regresión conducta comunicacional 3, situación 12	231
43	Conductas comunicacionales con altos niveles de relación con clima_9	232
44	Conductas comunicacionales con relación positiva con clima_9	233
45	Correlaciones para conductas correspondientes al estilo comunicacional 1	234
46	Correlaciones para conductas correspondientes al estilo comunicacional 2	235
47	correlaciones para conductas correspondientes al estilo comunicacional 3	236
48	correlaciones para conductas correspondientes al estilo comunicacional 4	238
49	Regresión lineal con liderazgo medido como la cuenta de cada tipo de respuesta, por cada pregunta	240
50	Magnitud del efecto sobre el clima según estilo comunicacional y situación	246
51	Cuadro comparativo entre conductas comunicacionales de un estilo comunicacional respecto a las conductas de otro estilo de referencia, en relación a su influencia en el clima (Clima_9)	250
52	Variables que muestran relación negativa respecto a la variable clima_9 en comparación con las otras conductas comunicacionales para la misma situación	255
53	Variables que muestran relación positiva respecto a la variable clima_9 en comparación con las otras conductas comunicacionales para la misma situación	256
54	Regresión lineal de las 64 variables independientes conductas comunicacionales y la variable dependiente Clima_9	258
55	Conductas comunicacionales significativas medidas como variables dummy	263



## Índice de ilustraciones

<b>Ilustración</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Relaciones entre liderazgo, comunicación, clima, organización y desempeño	20
2	Flujo de procesos del estudio	30
3	Aportes de otros modelos o teorías al Modelo de Liderazgo Situacional	71
4	Modelo de transmisión de información de Shannon	86
5	Los cuadrantes del estudio Ohio de liderazgo	101
6	Los supervisores centrados en el empleado son más productivos que los centrados en el trabajo	105
7	Las secciones de baja productividad están más supervisadas que las de productividad elevada	105
8	La Rejilla del liderazgo de Blake y Mouton	108
9	El continuo del comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt	113
10	Síntesis del modelo de contingencia de Fiedler	117
11	Estilos de liderazgo que Fiedler concluyó que son apropiados para diversas situaciones de grupo	118
12	Funciones del líder en el modelo de la ruta a la meta	121
13	Situaciones de ruta a la meta y comportamientos preferidos del líder	123
14	Modelo de Stinson y Johnson de la relación entre estilo de liderazgo y las combinaciones de estructura de las tareas y capacidad del seguidor	126
15	Esquema de las variables importantes utilizadas en la investigación del liderazgo	128
16	Modelo bidimensional: los estilos básicos de comportamiento del líder, propuestos por Hersey y Blanchard	131
17	Adición de una dimensión de eficacia a las dimensiones de tarea y de relaciones de Hersey y Blanchard	141
18	Continuo de la preparación del seguidor	146
19	Nivel de preparación 1 (R1)	147

<b>Ilustración</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
20	Nivel de preparación 2 (R2)	148
21	Nivel de preparación 3 (R3)	149
22	Nivel de preparación 4 (R4)	151
23	Modelo del Liderazgo Situacional	155
24	Estilo 1 (S1): TA/RB	157
25:	Estilo 2 (S2): TA/RA	159
26	Estilo 3 (S3): RA/TB	161
27	Estilo 4 (S4): RB/TB	164
28	Modelo ampliado del Liderazgo Situacional	167
29	Ciclo eficaz	169
30:	Ciclo ineficaz	170
31	Efecto en espiral ascendente del ciclo eficaz	170
32	Espiral descendente del ciclo ineficaz	172
33	Definición de preparación y de los cuatro estilos básicos de liderazgo	176
34	Estilo y expectativas relacionados con los puestos o funciones diferentes	179
35	Distinciones en la comunicación de los líderes	191
36	Frecuencia de uso de estilos de comunicación de las jefaturas de tribunales reformados del Poder Judicial de Chile	197
37	Frecuencia de uso de estilos comunicacionales de Administradores de tribunales reformados vs total de Jefaturas de tribunales reformados (%)	198
38	Frecuencia de uso de estilos comunicacionales de Jueces vs promedio jefaturas tribunales reformados (%)	200
39	Frecuencia de uso de estilos comunicacionales de Jefaturas Intermedias de tribunales reformados vs Total de Jefaturas de tribunales reformados (%)	201

<b>Ilustración</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
40	Porcentaje de acuerdos versus desacuerdos	204
41	Respuestas obtenidas en ítems de Clima con herramienta simplificada Clima_9, en aplicaciones 2010, 2014 y 2015	208

# 1. Introducción

## 1.1. Justificación del estudio

El interés por desarrollar un estudio que permita establecer si existe relación entre las conductas comunicacionales de las jefaturas y el clima laboral, se origina en la visualización de la interacción entre los conceptos organización, liderazgo, comunicación y clima, así como la forma en que éste afecta el desempeño organizacional, ya que el clima es un factor a la base, que puede afectarlo. En la visualización de la interacción entre estos conceptos es importante establecer algunos supuestos de base, acerca de los cuales puede revisarse información con mayor detalle en el apartado del marco teórico.

En este sentido, se considera a las organizaciones como sistemas autopoieticos que producen su propia identidad y orden, de manera tal que la diferenciación con el entorno es parte constitutiva de la relación que establecen con éste. Por lo tanto, son sistemas autorreferentes y capaces de establecer relaciones internas y con su entorno, estableciendo diferenciación con éste.

Por otra parte, entre los supuestos del estudio, se entiende a la organización como un sistema autopoietico de comunicaciones, por cuanto es un sistema social construido en base a comunicaciones, en el sentido de la concepción de Luhmann de las organizaciones como sistemas de comunicaciones.

De esta forma, al tratarse de sistemas autopoieticos de comunicaciones, las organizaciones se construyen a sí mismas en base al poder recursivo de las relaciones internas y diferenciadoras con el entorno, y en función del análisis autorreferente de las dinámicas comunicacionales.

Complementariamente, al tratarse de un sistema autopoiético, que produce su propia organización e identidad, es un sistema capaz de producir sus propias relaciones internas y, por ende, su propio clima organizacional.

Otro elemento considerado como marco estructural para el estudio es la necesidad de los miembros de la organización de conocer las decisiones organizacionales y de coordinar acciones para cumplir sus tareas. En este sentido, para aumentar las probabilidades de obtener comunicaciones efectivas, las organizaciones requieren del liderazgo, por cuanto otorga un sentido orientador y aglutinador al accionar de los miembros, a través de la comunicación para la transmisión de las decisiones y para las coordinaciones.

De esta forma, las conversaciones entre empleados son parte de la autopoiésis organizacional. Entonces, si el clima es una autorreflexión de los miembros de la organización respecto a su experiencia en ésta, la cual expresan mediante una evaluación afirmativa, tanto la comunicación entre los miembros, como las explicaciones que construyan acerca del clima, son las que finalmente conformarán la definición de éste.

Por estas razones, la conducta comunicacional de los líderes juega un rol importante en la construcción de la organización y de su clima organizacional, dado su rol como agente comunicador de las decisiones y coordinaciones al interior de la organización.

El estudio se realiza entonces, bajo la premisa de que el tipo de estilo de liderazgo que utilizan los líderes o las jefaturas de la organización, ejercido a través de la comunicación, influye en la autorreflexión por parte de los trabajadores de su clima laboral, impactando en la construcción de éste. En la siguiente gráfica se representa la visualización de la

interacción entre los conceptos organización, liderazgo, comunicación y clima, y cómo éste afecta el desempeño organizacional.

*Ilustración 1: Relaciones entre liderazgo, comunicación, clima, organización y desempeño*



Fuente: Elaboración propia

Como se representa en la Ilustración 1, el estudio busca establecer si efectivamente existe algún tipo de relación entre el liderazgo y el clima percibido por los integrantes de la organización.

Dado que el liderazgo se ejerce a través de la comunicación de coordinaciones y decisiones, es menester estudiar la posible relación entre las conductas comunicacionales de los líderes y la percepción del clima laboral por parte de los miembros de la organización.

El interés por estudiar esta relación, radica en que al tratarse el clima de una autorreflexión de los miembros acerca de sus experiencias en y con la organización, el clima organizacional se construye a sí mismo.

Por tanto en la autorreflexión del clima encontramos una autorreflexión de la organización, que se construye a sí misma de manera recursiva a propósito de las afirmaciones que realizan sus miembros acerca de ella. En este sentido, las conductas comunicacionales de la jefatura, que transmiten las decisiones y producen las coordinaciones que requieren los integrantes como miembros de la organización, tienen un carácter orientador y aglutinador en torno a los objetivos organizacionales.

De esta forma, la autorreflexión acerca del clima es una autorreflexión acerca de la organización que afecta el desempeño organizacional.

La literatura muestra la existencia de estudios que dan cuenta de la relación entre el liderazgo y el clima laboral, entre la comunicación y el clima laboral y entre éste y el desempeño organizacional. Sin embargo, no se encontraron estudios que evidencien en específico, el cómo interactúan las conductas comunicacionales de los líderes y el clima laboral.

La realización de un estudio como éste, permite no solo ratificar la relación que la literatura describe entre los estilos de liderazgo y el clima laboral, sino que entrega antecedentes acerca de la relación entre conductas comunicacionales específicas correspondientes a diferentes estilos de liderazgo y el clima laboral, temática escasamente estudiada. Una investigación en esta línea, permite aportar conocimiento para la construcción de ambientes laborales positivos, acerca de cuyo impacto en el desempeño individual y organizacional dan cuenta las evidencias bibliográficas.

Finalmente, el estudio significa un especial aporte para la institución en que se desarrolla, por cuanto sus resultados pueden orientar el diseño futuro de programas

formativos para las jefaturas de la institución, en pos de la construcción de ambientes laborales positivos.

## **1.2. Objeto de estudio**

El objeto de este estudio de investigación es establecer si existe relación entre las conductas comunicacionales con las que las jefaturas de los tribunales reformados de primera instancia del Poder Judicial de Chile responden frente a ciertas situaciones y, la percepción del clima laboral por parte de los trabajadores.

De esta forma, la pregunta de investigación que subyace a este estudio es la siguiente:

¿Existe algún tipo de relación entre las conductas comunicacionales presentadas por las jefaturas de los tribunales reformados de primera instancia del Poder Judicial de Chile ante las situaciones expuestas y la evaluación del clima laboral por parte de los trabajadores de sus unidades de trabajo?

## **1.3. Objetivos del estudio**

Para responder a esta pregunta, se han establecido los siguientes objetivos de investigación.

### **1.3.1. Objetivo general**

Establecer si existe relación entre las conductas comunicacionales presentadas ante ciertas situaciones por parte de las jefaturas de los tribunales reformados de primera instancia del Poder Judicial de Chile, con la percepción del clima laboral por parte de los trabajadores.



### 1.3.2. Objetivos específicos

A su vez, se plantean los siguientes objetivos específicos.

Objetivo 1: Identificar situaciones que se presentan en los tribunales reformados de primera instancia del Poder Judicial de Chile, que influyen positiva o negativamente el clima de éstos.

Objetivo 2: Diseñar una herramienta que permita establecer cuáles son los estilos de conductas comunicacionales con que las jefaturas responden habitualmente a las situaciones presentadas.

Objetivo 3: Diseñar una herramienta simplificada en base a la actual herramienta de medición de percepción de clima del Poder Judicial, que permita evaluar la percepción acerca del clima laboral en los tribunales reformados de primera instancia del Poder Judicial de Chile, por parte de sus trabajadores.

Objetivo 4: Evaluar el clima laboral de los tribunales reformados de primera instancia del Poder Judicial de Chile, por parte de sus trabajadores.

Objetivo 5: Determinar si existe relación entre los estilos de las conductas comunicacionales de las jefaturas de los tribunales de primera instancia reformados del Poder Judicial de Chile y la evaluación de clima laboral de su equipo.

## 1.4. Hipótesis

Las hipótesis que se contrastaran a través del estudio son:

### Hipótesis 1

Existe una relación significativa entre las conductas comunicacionales pertenecientes al estilo comunicacional 1 (alta tarea, baja relación) y la variable clima laboral, en los tribunales reformados de primera instancia del Poder Judicial de Chile.

### Hipótesis 2

Existe una relación significativa entre las conductas comunicacionales pertenecientes al estilo comunicacional 2 (alta tarea, alta relación) y la variable dependiente clima laboral, de los tribunales reformados de primera instancia del Poder Judicial de Chile.

### Hipótesis 3

Existe una relación significativa entre las conductas comunicacionales pertenecientes al estilo comunicacional 3 (alta relación, baja tarea) y el clima laboral de los tribunales reformados de primera instancia del Poder Judicial de Chile.

### Hipótesis 4

Existe una relación significativa entre las conductas comunicacionales pertenecientes al estilo comunicacional 4 (baja tarea, baja relación) y el clima laboral, de los tribunales reformados de primera instancia del Poder Judicial de Chile.

A continuación, se expone la metodología a través de la cual se efectuará la comprobación o refutación de estas hipótesis.

## **1.5. Metodología**

En este capítulo se efectuará una descripción de la tipificación de la investigación, de las etapas consideradas en el desarrollo del estudio, la población y la muestra, las herramientas de obtención de datos, las variables utilizadas para contrastar las hipótesis y la justificación de las técnicas estadísticas y las estrategias de análisis de los datos.

### **1.5.1. Tipificación de la investigación**

Con el objeto de responder a las preguntas de investigación, cumplir con los objetivos propuestos y contrastar las hipótesis, se diseñó un estudio de tipo mixto, por cuanto consideró un estudio de tipo cualitativo y un estudio de tipo cuantitativo. “El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.” (Hernández, Fernandez-Collado, & Baptista, 2008, p. 755)

En esta investigación, los datos de ambos estudios se vinculan, dado que el estudio cualitativo entregó información para la elaboración de uno de los instrumentos utilizados en el estudio cuantitativo.

La decisión respecto a la naturaleza mixta del estudio fue fortalecida por la evidencia bibliográfica aportada por Danet, March, & Garcia (2014) quienes explican que:

La combinación de metodología cuantitativa y cualitativa ofrece una visión más completa sobre las necesidades de las personas que participan en el estudio, ya que permite conocer la relación entre liderazgo y clima emocional, al mismo tiempo que comprobar, enriquecer y contextualizar los resultados obtenidos. (p. 555)

Hernández et al (2008), haciendo referencia a los estudios cualitativos dicen que:

En la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si la teoría es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría “consistente” con lo que observa que ocurre. (p. 27)

Y luego, los mismos autores agregan que:

En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo tanto, el análisis no es estadístico. La recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes. (Hernández et al, 2008, p. 27)

Según los mismos autores:

Las investigaciones pueden ser clasificadas en a) exploratorias, b) descriptivas, c) correlacionales y d) explicativas. Estos autores afirman que en la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos de más de una de las cuatro clases, niveles o alcance de la investigación. (Hernández et al, 2008, p. 209)

En este sentido, la presente investigación es de nivel exploratorio - correlacional. En parte, el estudio cuantitativo puede ser caracterizado como correlacional, en cuanto responde a las características de aquellos que Hernández et al describen como tales: “Miden

el grado de asociación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y, después, miden y analizan la correlación.” (Hernández et al, 2008, p. 105)

Sin embargo, también es exploratorio en términos de que busca establecer evidencias respecto a la relación entre las conductas comunicacionales correspondientes a diferentes estilos de liderazgo y el clima, de cuyo estudio no se encontraron evidencias bibliográficas.

Por otra parte, el diseño de investigación del estudio cuantitativo es de tipo no experimental, ya que las variables se observan en su entorno natural y no se les manipula. “En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza.” (Hernández et al, 2008, p. 205)

El diseño es además de carácter transversal, por cuanto se obtiene la información en un determinado momento. “Los estudios de carácter transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.” (Hernández et al, 2008, p. 208)

A continuación revisaremos la población y muestra del estudio.

### **1.5.2. Contextualización de la Población del estudio**

El universo de la muestra del estudio corresponde a la totalidad de las personas que trabajan en los tribunales de primera instancia reformados del Poder Judicial de Chile.

El Poder Judicial es uno de los tres poderes del Estado de Chile, además del Ejecutivo y el Legislativo. Está conformado por tribunales de diversa competencia: civil, penal, laboral y familia. A la cabeza del Poder Judicial se encuentra la Corte Suprema y bajo ella se sitúan

17 Cortes de Apelaciones, ubicadas en las distintas regiones del país. De estas últimas dependen 465 tribunales de primera instancia, distribuidos en todo el territorio nacional.

El año 2000 se inició el proceso de reforma de los tribunales, incorporándose profesionales de la administración a los tribunales en materia penal e implementándose la oralidad en los juicios, tanto para la realización de los alegatos como para la dictación de la sentencia. Posteriormente, el año 2005, se incorporan los tribunales de familia y, el año 2007, los tribunales de cobranza y los laborales.

Como se mencionó anteriormente, una de las principales diferencias entre los tribunales reformados y no reformados, dice relación con la estructura organizacional por cuanto, mientras en un tribunal no reformado, es el juez quien está a cargo de la labor jurisdiccional y de la gestión del tribunal, en los tribunales reformados se incorpora la figura de un profesional del área administración, quien tiene a su cargo la gestión del tribunal. De esta forma se deja en manos del juez o del juez presidente solamente la responsabilidad sobre los aspectos jurisdiccionales. En Chile, solo los tribunales civiles no han sido reformados por ley aún.

La incorporación de dichas jefaturas administrativas ha contribuido significativamente a avanzar en la gestión de las causas, pero también ha significado un desafío desde el punto de vista del cambio cultural, respecto al equilibrio del poder con los jueces y el cuidado del clima laboral.

A continuación se revisarán las fases del estudio, para luego detallar las muestras obtenidas en cada una de ellas.

### **1.5.3. Etapas del estudio**

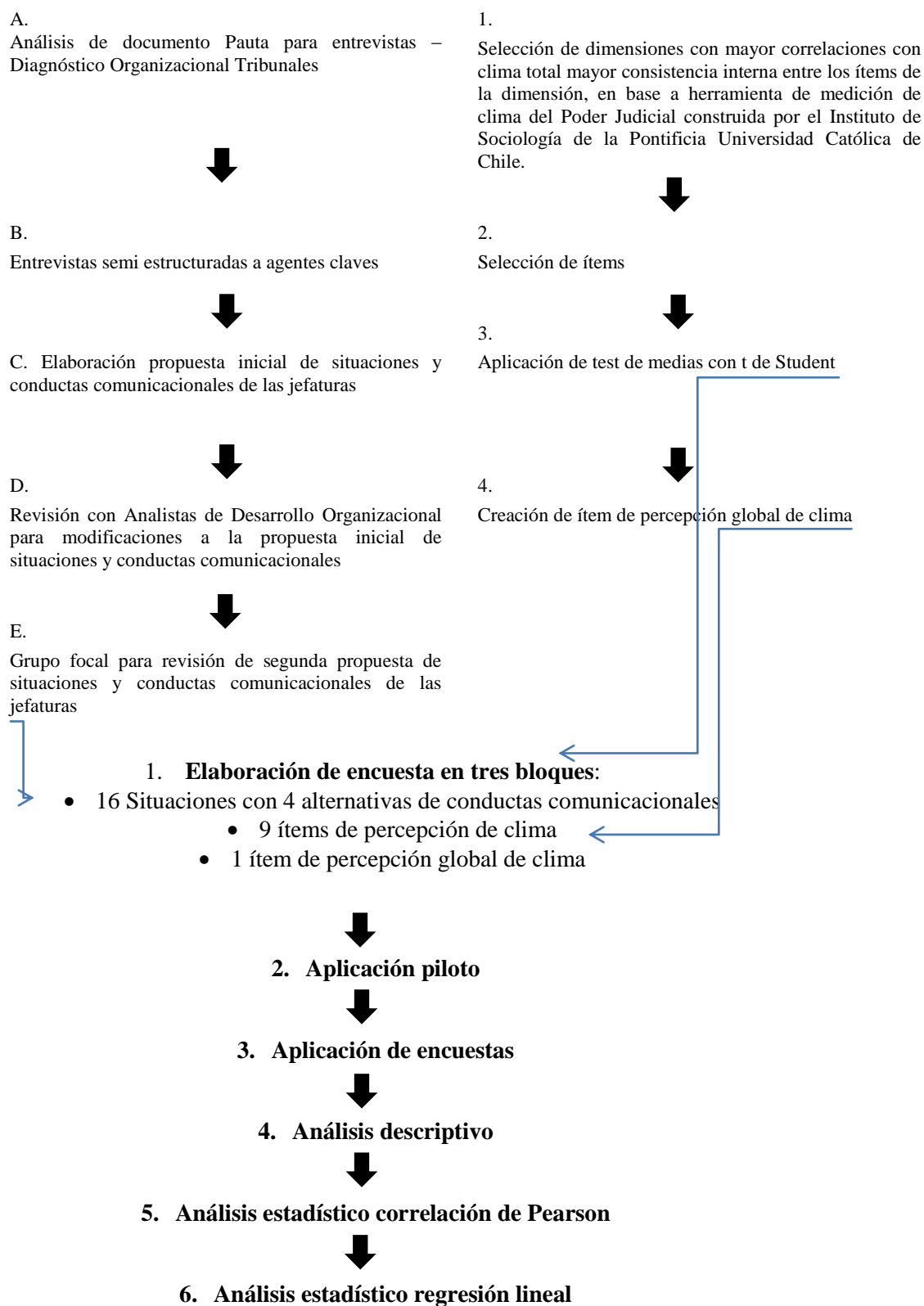
La investigación se realizó en dos etapas consecutivas. La primera fase fue el estudio cualitativo y luego, se realizó el cuantitativo. A continuación se describen las fases del estudio en base a una ilustración de las etapas del proceso.

#### ***1.5.3.1. Flujo de procesos del estudio***

El estudio contempló el desarrollo de un estudio cualitativo y de un estudio cuantitativo.

Como es posible visualizar en la Ilustración 2, el estudio requirió la elaboración de dos herramientas: una encuesta para establecer las conductas comunicacionales que presentan las jefaturas de los tribunales de primera instancia, frente a las situaciones que frecuentemente están presentes en la dinámica de los tribunales y, una encuesta que permitiera obtener información acerca del clima laboral de los tribunales.

## Ilustración 2: Flujo de procesos del estudio



Fuente: Elaboración propia



Con este objeto, el estudio contempló el desarrollo de las etapas que se exponen en la Ilustración 2: Flujo de procesos del estudio.

En esta lustración es posible observar que en el sector izquierdo del diagrama, detallados con letras desde la A hasta la E, se encuentran las fases realizadas para construir la herramienta asociada a las situaciones y conductas comunicacionales de la jefatura. En el lado derecho, indicado con números naturales, se detallan las fases realizadas para la construcción de la herramienta para la medición de percepción de clima. Finalmente, con números romanos, se indican las fases siguientes, donde, desde el número IV en adelante se muestran las fases que corresponden al estudio cuantitativo.

#### 1.5.3.1.1. Análisis del documento “Pauta para entrevistas de Diagnóstico Organizacional Tribunales”

Esta fase corresponde a la letra A de la Ilustración 2.

El Poder Judicial de Chile cuenta con un equipo de profesionales del área de Recursos Humanos, quienes han realizado más de 230 diagnósticos organizacionales en los tribunales del país, utilizando metodología cualitativa. A partir de entrevistas en profundidad a todos los trabajadores de la unidad judicial estudiada, efectúan análisis de contenidos para la elaboración de sus informes. Toda la información cualitativa que han recabado, fue utilizada por estos profesionales para categorizar los tipos de situaciones que se presentan con habitualidad en los tribunales. Esto les permitió elaborar una pauta para ser utilizada en sus entrevistas, la cual puede ser revisada en el Anexo 1: Pauta para entrevistas – Diagnóstico Organizacional Tribunales.

#### 1.5.3.1.2. Entrevistas semi estructuradas a agentes clave

Esta fase corresponde a la letra B de la Ilustración 2.

Para la validación de las situaciones y conductas, se realizaron entrevistas semi estructuradas. Hernández et al (2008), definen las entrevistas cualitativas como “una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (los entrevistados). (p. 597)

Hernández et al (2008) establecen que a diferencia de las entrevistas estructuradas y de las no estructuradas, las entrevistas semi estructuradas “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas. (p. 597)

Para la realización de las entrevistas semi estructuradas se eligió a agentes claves del Poder Judicial, con amplios conocimientos acerca de las dinámicas organizacionales, que se establecen al interior de los tribunales del Poder Judicial de Chile.

Para el adecuado desarrollo de esta sub etapa fue de gran importancia el nivel de conocimiento de las realidades de los tribunales del país por parte de los agentes claves, de manera que dicho conocimiento permitiera la obtención de información necesaria acerca de las situaciones que afectan el clima en los tribunales.

Para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran, si se procede cuidadosamente y con una inmersión inicial en el campo, obtener los casos que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una

riqueza para la recolección y el análisis de los datos. En estas muestras, la elección de los elementos o casos no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características de la investigación o de quien realiza la muestra. (Hernández et al, 2008, p. 565)

En el desarrollo de las entrevistas se utilizó un guion para entrevista semi estructurada, de elaboración propia, en base al cual se realizaron las entrevistas de manera presencial. El guion utilizado para las entrevistas puede ser revisado en el Anexo 2: Guion para entrevista semi estructurada a agentes clave – estudio cualitativo. La transcripción de las entrevistas pueden ser revisadas en el Anexo 3: Transcripción de entrevistas realizadas a Analistas de Desarrollo Organizacional y al Sr. Ministro Hugo Dolmestch, junto a la detección de situaciones planteadas por los entrevistados.

Las temáticas detectadas en las entrevistas fueron tabuladas, obteniéndose la información que se presenta en la siguiente tabla.

*Tabla 1: Menciones efectuadas por los entrevistados en relación a temáticas que afectan el clima en los tribunales*

<b>Temática</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>
Cambios	X			X		X	
Instrucciones	X						X
Información	X		X			X	
Propuestas de mejora	X			X			X
Afección emocional	X	X					
Retroalimentación		X				X	X
Reconocimiento		X				X	X
Trato inadecuado		X					X
Petición de compromiso		X			X		X
Distribución carga de trabajo		X	X		X		
Disconformidades			X		X		X
Reuniones			X		X		X
Trato diario			X	X		X	
Conflictos			X		X	X	
Participación			X				
Licencias Médicas				X			
Errores de la jefatura					X	X	

Fuente: Elaboración propia

#### 1.5.3.1.3. Elaboración de situaciones habituales en tribunales y conductas comunicacionales que responden a los diferentes estilos de liderazgo del modelo del liderazgo situacional

A partir del análisis de esta información se diseñó una propuesta inicial de situaciones y conductas comunicacionales de la jefatura, que habitualmente se presentan en los tribunales. De las situaciones establecidas por los entrevistados se desestimaron aquellas que fueron expuestas solo por uno de los entrevistados, vale decir, las temáticas licencias médicas y participación.

Una vez desarrolladas las situaciones, se elaboraron 4 conductas para cada situación. Cada una de ellas responde a uno de los estilos de liderazgo de la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard sobre la que se profundiza en el apartado 2.1.3. acerca de las perspectivas teóricas del liderazgo y en las distinciones en la comunicación de los líderes de Ernest Stech. El producto resultante de este trabajo puede ser revisado en el Anexo 4: Propuesta 1 de situaciones y conductas comunicacionales de la jefatura.

#### 1.5.3.1.4. Modificación a la propuesta inicial de situaciones y conductas comunicacionales de la jefatura

Esta fase corresponde a la letra D de la Ilustración 2.

La propuesta 1 fue nuevamente revisada con los Analistas de Desarrollo Organizacional del Poder Judicial. En este trabajo focal se definieron las situaciones más recurrentes y se obtuvo información para replantear las conductas comunicacionales para dichas situaciones.

El producto desarrollado en esta etapa, puede ser revisado en el Anexo 5: Propuesta 2 de situaciones y conductas comunicacionales de la jefatura.

#### 1.5.3.1.5. Grupo focal para revisión de segunda propuesta de situaciones y conductas comunicacionales de las jefaturas

Esta fase corresponde a la letra E de la Ilustración 2.

Para la elaboración del instrumento de medición de las conductas comunicacionales de la jefatura, se realizó un grupo focal para la revisión de la Propuesta 2 de situaciones y conductas comunicacionales, con agentes claves del Poder Judicial.

Los analistas analizaron los ítems de las conductas, a la luz de los cuatro estilos de liderazgo propuestos por el modelo tridimensional del liderazgo situacional. A partir de este análisis, los cambios que se realizaron pueden ser revisados en el Anexo 6: Cambios a Propuesta 2 de situaciones y conductas comunicacionales de la jefatura.

De esta forma, al finalizar el trabajo del grupo focal de los analistas del área de Desarrollo Organizacional, el equipo validador confirmó que el total de las 64 conductas elaboradas eran posibles de ser observadas en la práctica, en los tribunales reformados chilenos.

Se conformó así, un formato que consideraba:

16 ítems con situaciones que se presentan en los tribunales del país y para cada una de ellas 4 alternativas de conductas comunicacionales que la jefatura podría presentar frente a ellas. Cada conducta corresponde a uno de los estilos comunicacionales que se asocian a los estilos de liderazgo planteados por el Modelo del Liderazgo Situacional.

Las 16 situaciones creadas son las siguientes:

1. Cambios que involucran a las personas del tribunal
2. Entrega de instrucciones por parte de la jefatura

3. Necesidad de generar propuestas o mejoras por parte del equipo
4. Necesidad de información por parte del equipo
5. Dificultad laboral de una persona o del equipo
6. Afección emocional de una persona del equipo
7. Necesidad de entregar retroalimentación a una persona o al equipo frente a una conducta inadecuada o error
8. Necesidad de entregar retroalimentación a una persona o al equipo frente a una conducta o hecho destacado
9. Existencia de situación donde ha habido un trato inadecuado al interior del equipo
10. Distribución de la carga laboral por parte de la jefatura
11. El equipo plantea disconformidades
12. Desarrollo de reuniones de trabajo
13. Ante un error cometido por la misma jefatura
14. Existencia de un conflicto al interior del equipo
15. Necesidad de generar compromiso al interior del equipo por parte de la jefatura
16. La comunicación cotidiana por parte de la jefatura

Para cada situación, se elaboraron 4 posibles respuestas conductuales de tipo comunicacional. Cada conducta comunicacional responde a un estilo de liderazgo de los planteados por el Modelo de Liderazgo tridimensional de Hersey y Blanchard. Es decir:

- Estilo 1 (S1). Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo.
- Estilo 2 (S2). Se reconoce porque ambos comportamiento están por encima del promedio.

- Estilo 3 (S3). Este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por encima del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo.
- Estilo 4 (S4). Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998, p. 191)

De esta forma, las conductas asociadas a cada situación son las siguientes:

1. Frente a los cambios que involucran a las personas del tribunal, su jefatura directa:

Al informar los cambios comunica que le es importante conocer las inquietudes del equipo frente a estos (S3)

Comparte los argumentos que fundamentan el cambio, junto con escuchar las impresiones del equipo (S2)

Informa los cambios dando directrices acerca de su implementación Informa que ocurrirán cambios sin entregar mayores detalles (S1)

Informa que ocurrirán cambios sin entregar mayores detalles (S4)

2. Cuando su jefatura directa entrega una instrucción:

Hace una petición fundamentada, escuchando las necesidades del equipo para llevarla a cabo (S2)

Comenta con el equipo acerca de la tarea, preguntando lo que necesitan para desarrollarla (S3)

Entrega la instrucción sin mayor información o contexto (S4)

Instruye detalladamente lo que hay que hacer (S1)

3. Cuando se requiere generar propuestas o mejoras, su jefatura directa:



Define propuestas o mejoras y las comunica (S1)

Comenta que es necesario generar propuestas o mejoras (S4)

Pide e incentiva a participar en la entrega de propuestas o mejoras (S3)

Pide propuestas o mejoras a su equipo, en función de los objetivos (S2)

4. Cuando el equipo requiere información, su jefatura directa:

Consulta al equipo qué necesita (S3)

Orienta o entrega la información específica para el cumplimiento de los objetivos (S1)

Responde en forma vaga con comentarios tales como " luego lo vemos" (S4)

Orienta o entrega la información necesaria, considerando las inquietudes del equipo (S2)

5. Cuando una persona o el equipo tiene una dificultad laboral, su jefatura directa:

Comunica la instrucción para resolver la situación (S1)

Solicita que se resuelva (S4)

Pregunta acerca de las inquietudes de la persona o equipo de trabajo (S3)

Pide información para resolver la situación, considerando las inquietudes o sugerencias del equipo (S2)

6. Cuando una persona del equipo está afectada emocionalmente, su jefatura directa:

Ofrece realizar acciones concretas para apoyarla de manera que pueda reincorporarse adecuadamente a sus tareas (S2)

Le comunica su disposición a escucharla y/o apoyarla (S3)

Le solicita que se ocupe de solucionar su situación (S1)

Le informa que en el estado en que se encuentra no podrá realizar adecuadamente su trabajo (S4)

7. Cuando es necesario entregar retroalimentación frente a una conducta inadecuada o error, su jefatura directa:

Indica que se cometió un error y pide que se arregle (S4)

Explica que es normal cometer errores, pero que deben solucionarlos (S1)

Especifica el error cometido, enfatizando que éste no debe repetirse (S2)

Retroalimenta cómo evitar que ocurra nuevamente y ofrece su ayuda si es necesario (S3)

8. Cuando es necesario entregar retroalimentación por una conducta o hecho destacado, su jefatura directa:

Hace referencia a que ese es el estándar para el trabajo (S1)

No realiza menciones al respecto (S4)

Felicita en forma afectuosa, individual o grupalmente (S3)

Hace hincapié en el logro alcanzado, felicitando por ello a todos los involucrados (S2)

9. Frente a situaciones de trato inadecuado al interior del equipo, su jefatura directa:

Declara que dicho tipo de trato no es aceptable, pues perjudica tanto las relaciones como el desarrollo del trabajo (S2)

Enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales al interior del equipo de trabajo (S3)

Menciona que ese tipo de situaciones son normales en el trabajo (S4)

Expresa que en ocasiones se debe recurrir a ello para lograr que la gente cumpla con su trabajo (S1)

10. Al distribuir la carga laboral, su jefatura directa:

Distribuye la carga de manera que se cumplan los objetivos, cuidando las relaciones

(S2)

Comunica su decisión acerca de la distribución de la carga laboral (S1)

Escucha las inquietudes del equipo para repartir la carga laboral sin afectar las relaciones (S3)

Dice no tener criterios definidos para hacerlo (S4)

11. Frente a disconformidades planteadas por el equipo, su jefatura directa:

Les indica que deben cumplir con su labor (S1)

Indaga cómo se sienten (S3)

Menciona que las tendrá presentes (S4)

Comunica que hará lo posible por gestionar sus inquietudes, en la medida que no afecte el cumplimiento de los objetivos (S2)

12. En el desarrollo de reuniones de trabajo, su jefatura directa:

Su comunicación durante la reunión se centra principalmente en temas personales o de relación del equipo (S3)

Su comunicación se enfoca en el logro de los objetivos (S1)

No comunica objetivos de la reunión ni dirige la conversación hacia estos (S4)

Su comunicación enfoca las dinámicas de la reunión hacia el logro de los objetivos, considerando las necesidades del equipo (S2)

13. Cuando el jefe ha cometido un error:

Da a conocer las causas y consecuencias del error, pidiéndole participación al equipo para evitar que ocurra nuevamente (S2)

No comenta nada acerca del hecho (S4)

Lo comunica a su equipo como ejemplo de que todos pueden cometer un error y que es normal que esto pueda suceder (S3)

Comunica las instrucciones de cómo será corregido (S1)

14. Frente a un conflicto entre los miembros del equipo, su jefatura directa:

Solicita que lo resuelvan (S4)

Pide al equipo trabajar en conjunto para resolver el conflicto de manera que éste no afecte las relaciones laborales (S2)

Pide información, poniendo énfasis en el cuidado de las relaciones al interior del equipo (S3)

Da la instrucción de resolver el conflicto a la brevedad (S1)

15. Cuando su jefe necesita generar compromiso:

Comunica la importancia de lograr los objetivos (S1)

Enfatiza la importancia del apoyo del equipo para el logro de los objetivos (S2)

Menciona la necesidad de comprometerse (S4)

Hace hincapié en la importancia de comprometerse con el equipo (S3)

16. En lo cotidiano, la comunicación de su jefatura directa:

Abarca tanto elementos personales como laborales (S2)

Se centra solo en los aspectos que tienen relación con el trabajo (S1)

Se centra principalmente en los aspectos personales (S3)

Evita comunicarse con su equipo (S4)

De esta forma, se conformaron 3 encuestas. La confección de las 3 encuestas responde a que los Funcionarios debían evaluar a su jefatura directa (Jefaturas Intermedias), los Consejeros Técnicos y Jefaturas Intermedias a su jefatura directa: los Administradores. Si bien son cargos sin dependencia administrativa entre ellos, se pidió a los Administradores

establecer las conductas que observaron que los Jueces Presidentes presentan frente a determinadas situaciones y a los Jueces que evaluarán las conductas de los Administradores.

El instrumento es el mismo para todos contemplando las mismas situaciones y conductas. Solo se efectuó un cambio en la pregunta acerca de la distribución de la carga de trabajo para los Jueces en la encuesta contestada por los Administradores, por cuanto los Magistrados no efectúan la tarea de distribución de carga. En este sentido, se les pidió a los Administradores que establecieran las conductas comunicacionales que presentan los jueces al comparar su carga de trabajo con otros jueces. De esta forma, el ítem para la encuesta en que los Administradores evalúan a los jueces, es el siguiente:

10. Al comparar su carga laboral con otros jueces el/la Juez:

Hace hincapié en la importancia que la carga laboral sea distribuida de manera que se cumplan los objetivos

Exige que la carga laboral sea distribuida en base a criterios que permiten el cumplimiento de los objetivos

Escucha las inquietudes del equipo de jueces para que la carga laboral sea repartida sin afectar las relaciones

Menciona que la distribución de la carga laboral no es un tema relevante

Las encuestas descritas pueden ser revisadas en los Anexos 7, 8 y 9.

#### 1.5.3.1.6. Elaboración de instrumento de medición clima laboral

A su vez, para la medición del clima laboral del tribunal, se construyó un cuestionario breve en base a los ítems de la herramienta de evaluación de clima que el Poder Judicial pidió desarrollar al Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile

(ISUC). Esta encuesta fue aplicada en los años 2010 y 2014. Sin embargo, sus resultados no son de directa utilidad para el estudio por cuanto no se cuenta con los resultados por tribunal, condición de absoluta necesidad para la realización de este estudio.

La herramienta de evaluación de clima del Poder Judicial cuenta con 20 dimensiones: Comunicaciones internas, Claridad organizacional, Relación con el jefe directo, Visión de la alta jefatura, Procesos de gestión y tecnología, Trabajo en equipo, Coordinación entre unidades, Enfoque personas, Retroalimentación, Reflexividad, Reconocimiento, Desarrollo laboral, Carga de trabajo, Compensaciones, Capacitación, Condiciones ambientales, Relaciones interpersonales, Ética y probidad laboral, Responsabilidad y Calidad hacia usuarios internos.

Al momento de desarrollar el instrumento, el ISUC evaluó la pertinencia del instrumento, para lo cual realizó análisis factorial y regresión lineal. En relación a la capacidad discriminativa de las dimensiones, se realizó un análisis de medidas de dispersión de datos. Para la evaluación de la consistencia interna de dimensiones, se aplicó el test estadístico Alfa de Cronbach.

El reporte del Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile concluye que:

1. El instrumento mide adecuadamente las percepciones sobre diversos aspectos del entorno laboral de jueces y funcionarios.
2. Los datos presentan adecuados valores en los tres aspectos de la confiabilidad:

- Las medidas son estables y es de esperar que en las sucesivas aplicaciones las variaciones correspondan a cambios en la percepción del entorno laboral.
  - Las medidas son suficientemente exactas: los valores promedios presentan desviaciones en rangos razonables.
  - Las medidas no presentan varianza sistemática o sesgos y por tanto el error es aleatorio. El ANOVA (análisis de varianza) indica que todos los ítems presentan varianza mayor dentro de los grupos (por sexo) que entre ellos y que los efectos fijos son menores a los por azar.
3. El análisis factorial y de regresión múltiple arrojan resultados que verifican la validez de los ítems que componen el constructo clima organizacional.” (Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, 2010, p. 24)

Los resultados obtenidos en los estudios de clima de los años 2010 y 2014 se muestran en la tabla siguiente.

Desde esta herramienta, se escogieron las dimensiones con mayores niveles de correlación con el clima total y la mayor consistencia interna entre los ítems de la dimensión. Las dimensiones con sus respectivos indicadores estadísticos, se muestran en la tabla 2.

Las dimensiones seleccionadas fueron Comunicaciones internas, Claridad organizacional, Relación con el jefe directo, Enfoque personas y Retroalimentación.

Posteriormente, se eligieron ítems respetando la tendencia de éstos en las evaluaciones realizadas. Es decir, si en las dimensiones había ítems evaluados positiva y negativamente, se escogieron ítems con ambas evaluaciones. Lo anterior, con el objeto de asegurar que los ítems escogidos no fueran a producir desbalance o sobre representación en las tendencias de evaluaciones positivas o negativas, distintas a las originales.

*Tabla 2 - Resultados estudios de clima 2010 y 2014 en tribunales del Poder Judicial de Chile por dimensión*

	<b>Dimensiones</b>	<b>Clima 2010</b>	<b>Clima 2014</b>
1	Claridad organizacional	73,818	71,000
2	Carga de Trabajo	43,626	42,633
3	Comunicaciones Internas	57,808	55,367
4	Condiciones ambientales	70,404	68,329
5	Enfoque hacia las personas	48,020	46,734
6	Procedimientos de Gestión y Tecnología	64,000	60,063
7	Relaciones interpersonales	60,606	56,266
8	Visión alta jefatura	56,020	51,329
9	Desarrollo laboral	28,000	21,367
10	Capacitación	35,000	38,202
11	Coordinación entre unidades y Corporación	54,808	52,266
12	Retroalimentación	38,980	43,734
13	Reflexividad	48,808	49,101
14	Ética y probidad laboral	72,000	62,165
15	Responsabilidad	71,606	68,202
16	Calidad hacia usuarios internos	48,000	51,000
17	Reconocimiento	32,838	30,937



<b>Dimensiones</b>		<b>Clima 2010</b>	<b>Clima 2014</b>
18	Compensación	50,606	50,101
19	Trabajo en equipo	69,000	64,633
20	Relación Jefe directo	56,000	52,101
Promedio Clima		53,997	51,777
Muestra		2.678,000	5.108,000

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan el peso y consistencia interna de las dimensiones de la herramienta de clima del Poder Judicial.

*Tabla 3 - Peso y consistencia por dimensión de la herramienta de evaluación de clima – ISUC*

	<b>PESO Análisis multifactorial</b>	<b>CONSISTENCIA (a de Cronbach)</b>
Claridad organizacional	0,860	0,804
Carga de Trabajo	0,590	0,542
Comunicaciones Internas	0,910	0,854
Condiciones ambientales	0,570	0,790
Enfoque hacia las personas	0,820	0,734
Procedimientos de Gestión y Tecnología	0,800	0,658
Relaciones interpersonales	0,670	0,739
Visión alta jefatura	0,830	0,815
Desarrollo laboral	0,590	0,672
Capacitación	0,570	0,735
Coordinación entre unidades y Corporación	0,820	0,703

<b>PESO</b> <b>Análisis multifactorial</b>	<b>CONSISTENCIA</b> <b>(a de Cronbach)</b>	
Retroalimentación	0,820	0,848
Reflexividad	0,800	0,668
Ética y probidad laboral	0,510	1,000
Responsabilidad	0,540	0,378
Calidad hacia usuarios internos	0,160	0,216
Reconocimiento	0,780	0,812
Compensación	0,580	0,698
Trabajo en equipo	0,730	0,716
Relación Jefe directo	0,840	0,884

Fuente: Elaboración propia

La elección de los ítems se efectuó por la necesidad de contar con una simplificación estadística de la herramienta original, de manera de evitar el efecto de sesgo de madurez o cansancio al contestar el instrumento, por cuanto la encuesta acerca de las conductas y situaciones implicó que cada participante debió leer 16 situaciones y seleccionar de entre 64 alternativas de conductas, 16 de ellas.

*Tabla 4 - Valores obtenidos en mediciones de clima 2010 y 2014 con ítems seleccionados para instrumento simplificado*

<b>Dimensión original</b>	<b>Descriptor del Ítem</b>	<b>2.010</b>	<b>2.014</b>
Comunicaciones internas	Existen buenas prácticas de comunicación y uno se entera de los asuntos importantes que ocurren en el Tribunal.	43,200	39,000
	Mi jefatura directa trata con dignidad y respeto a las personas.	70,400	68,000
Relación con el jefe directo	Mi jefatura directa involucra a las personas en las decisiones que afectan a ellas y a su trabajo, cuando es pertinente.	52,200	46,000
	Mi jefatura directa resuelve bien los conflictos cuando surgen entre los integrantes de nuestra unidad.	44,600	44,000
Claridad Organizacional	En el Tribunal las funciones de cada funcionario están claramente definidas.	57,000	58,000
	En general recibo un buen trato en esta organización.	76,600	72,000
Enfoque personas	En el Tribunal la gente es tratada apropiadamente sin importar su condición social, sexo o edad.	69,100	69,000
	En el Tribunal, los funcionarios son reconocidos por la labor que cumplen en la organización.	37,400	33,000
Retroalimentación	Se me informa frecuentemente sobre cómo estoy haciendo mi trabajo y cómo puedo mejorar.	35,800	34,000
	Promedio	54,033	51,444

Fuente: Elaboración propia

Los valores obtenidos a través de los ítems seleccionados durante las aplicaciones efectuadas por el ISUC el año 2010 y 2014, pueden ser revisadas en la tabla 3.

A través de los resultados de dicha tabla, es posible establecer que los promedios globales de los resultados de los 9 ítems seleccionados son muy cercanos con los del estudio del ISUC para los años 2010 y 2014. De todas maneras, con el objeto de comprobar que no existieran diferencias significativas entre los resultados del instrumento original y los resultados de los ítems seleccionados, se aplicó un test de medias con t de Student, considerando los valores obtenidos en la aplicación de la herramienta original, tanto para el año 2010 como para el año 2014.

*Tabla 5 - Cálculos asociados a test de medias con t de Student*

	<b>Contrast</b>	<b>Error estándar</b>	<b>t (95%)</b>	<b>P&gt;t</b>
Estimador clima 2014 vs Clima 2010	-2,5888890	6,5407800	-0,40	0,694
Estimador clima 2010 vs Clima 2010	-0,0348328	5,5692740	-0,01	0,995
Clima 2014 vs estimador clima 2010	-2,2573330	5,5692740	-0,41	0,687
Clima 2010 vs estimador clima 2014	2,5540560	5,5692740	0,46	0,648
Estimador clima 2014 vs Clima 2014	0,3315554	5,5692740	0,06	0,953
Clima 2014 vs Clima 2010	-2,2225010	4,3876890	-0,51	0,615

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados anteriores, podemos concluir a un 95% de confianza que no existen diferencias significativas entre las medias de los instrumentos, tanto para 2010 como 2014. Comprobándose que no existían diferencias significativas, los ítems escogidos fueron los siguientes:

Desde la dimensión de origen Comunicaciones internas, se seleccionó el ítem:

- Existen buenas prácticas de comunicación y uno se entera de los asuntos importantes que ocurren en el tribunal.

Desde la dimensión original Relación con el jefe directo, se seleccionaron los siguientes ítems:

- Mi jefatura directa trata con dignidad y respeto a las personas.
- Mi jefatura directa involucra a las personas en las decisiones que afectan a ellas y su trabajo, cuando es pertinente.
- Mi jefatura directa resuelve bien los conflictos cuando surgen en nuestra unidad.

Desde la dimensión original Claridad organizacional se seleccionó el ítem:

- En el tribunal las funciones de cada funcionario están claramente definidas.

Desde la dimensión Enfoque personas, se seleccionaron los ítems:

- En general recibo un buen trato en esta organización.
- En el tribunal la gente es tratada apropiadamente sin importar su condición social, sexo o edad.
- En el tribunal, los funcionarios son reconocidos por la labor que cumplen en la organización.

Desde la dimensión Retroalimentación, se seleccionó el ítem:

- Se me informa frecuentemente sobre cómo estoy haciendo mi trabajo y cómo puedo mejorar.

Todos los ítems se encuentran elaborados en forma de afirmaciones. Se mantuvo la escala de evaluación del instrumento original, en una escala Lickert de 5 puntos, donde 1 = En total desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = En desacuerdo y 5 = En total desacuerdo.

Como una forma adicional de contraste, se agregó un ítem de evaluación global del clima. La escala de evaluación correspondió a una escala Lickert de 5 puntos, donde 1 = Muy malo, 2 = Malo, 3 = Regular, 4 = Bueno y 5 = Muy bueno.

La forma en que quedó conformada la herramienta de percepción de clima puede ser revisada en el Anexo 9: Encuesta simplificada de clima laboral.

#### 1.5.3.1.7. Aplicación piloto de la encuesta

Se realizó una aplicación piloto a una muestra de los diferentes estamentos de los tribunales reformados de la jurisdicción de Santiago. Luego de la aplicación, se efectuó un grupo focal por cada estamento de cargos, con el objeto de obtener información en relación a aspectos tales como: grado de dificultad para contestar la encuesta, grado de comprensión de los reactivos, identificación de palabras de difícil comprensión y sugerencias de cambio de palabras en el caso que internamente se le atribuyeran significados que desvirtuaran la intencionalidad del mensaje.

De esta forma, los grupos focales de la aplicación piloto permitieron validar las encuestas de conductas comunicacionales de la jefatura. Los participantes, plantearon que la encuesta no revistió dificultades para ser contestada, que las instrucciones fueron claras y entendibles, y que fue posible hacer una adecuada distinción entre las diferentes conductas presentadas.

#### 1.5.3.1.8. Obtención de los datos del estudio cuantitativo

Una vez elaborados los instrumentos, éstos fueron aplicados en forma digital, mediante el envío de un link, vía correo electrónico desde la plataforma Survey Monkey, a la totalidad de los trabajadores de los tribunales reformados de primera instancia del país.

En el correo electrónico enviado, se informó a los participantes que su inclusión en el estudio era completamente voluntaria y anónima, así como que la información obtenida en el estudio sería dada a conocer posteriormente.

La encuesta fue organizada en tres bloques:

1. Elección de las conductas comunicacionales que su jefatura directa presenta habitualmente frente a las 16 situaciones presentadas.
2. Percepción del clima laboral del tribunal
3. Percepción global del clima laboral en el tribunal

#### 1.5.3.1.9. Análisis de datos

Los datos obtenidos fueron analizados en forma descriptiva y en función de las técnicas estadísticas correlación de Pearson y la regresión lineal.

En el próximo apartado es posible revisar la composición de la muestra del estudio.

#### **1.5.4. Muestra**

A continuación se detallará la muestra utilizada en cada una de las etapas y sub etapas del estudio.

##### ***1.5.4.1. Muestra para la sub etapa entrevistas semi estructuradas***

Para la realización de las entrevistas semi estructuradas se eligió a agentes claves del Poder Judicial, con amplios conocimientos acerca de las dinámicas organizacionales, que se establecen al interior de los tribunales del Poder Judicial de Chile.

La muestra se conformó en base a autoridades del Poder Judicial, a representantes de las Asociaciones Gremiales del Poder Judicial y a profesionales del área de Desarrollo Organizacional, del Departamento de Recursos Humanos.

En este sentido, se solicitó su participación al Ministro de la Corte Suprema del Poder Judicial don Hugo Dolmestch Urrea- Ministro de la Excelentísima Corte Suprema de Chile desde el año 2006, Presidente del “Comité de Personas”, Presidente del “Comité de Riesgos Psicosociales y Clima Laboral” del Poder Judicial de Chile, Presidente del Consejo del “Bienestar del Poder Judicial de Chile”.

También se integró en la muestra a los Presidentes de las Asociaciones Gremiales del Poder Judicial, es decir, la Asociación Nacional de Empleados del Poder Judicial, la Asociación Nacional de Consejeros Técnicos, la Asociación Nacional de Profesionales de la Administración del Poder Judicial y la Asociación de Magistrados.

Adicionalmente, se incluyó en la muestra a 6 de los profesionales que se desempeñan como analistas del área de Desarrollo Organizacional del Departamento de Recursos Humanos de la Corporación Administrativa del Poder Judicial. Dichos analistas cuentan



entre sus funciones, la realización de los diagnósticos organizacionales que se efectúan directamente en los tribunales del país, cuando se detectan dificultades de clima laboral. En la muestra, se consideró a todos los analistas que hubiesen desarrollado más de 15 diagnósticos organizacionales a los tribunales del país.

#### ***1.5.4.2. Muestra para la sub etapa aplicación piloto de la “Encuesta de Conductas Comunicacionales de las Jefaturas”***

La aplicación piloto para la elaboración de la herramienta “Encuesta de Conductas Comunicacionales de las jefaturas” consideró a 32 personas de todos los estamentos del Poder Judicial. En la siguiente tabla, se detalla la composición de la muestra piloto.

*Tabla 6 - Muestra de Aplicación Piloto de la Encuesta Conductas Comunicacionales*

<b>Estamento</b>	<b>Número de Personas</b>
Funcionarios	15
Jefes de Unidad	5
Jueces	10
Administradores	2
Consejeros Técnicos	3
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>

Fuente: Elaboración propia

**1.5.4.3. Muestra para la sub etapa aplicación de las herramientas: “Encuesta de conductas comunicacionales de las jefaturas y “Encuesta de Clima laboral”**

La aplicación de la encuesta con ambas herramientas se realizó a una muestra de tipo censal. En la siguiente tabla, puede visualizarse la composición de la población del estudio.

*Tabla 7 - Población de tribunales reformados del país por estamento*

<b>Estamento</b>	<b>N</b>
Funcionarios	3.364
Jefes de Unidad	895
Jueces	1.144
Administradores	239
Consejeros Técnicos	309
<b>TOTAL</b>	<b>5.951</b>

Fuente: Elaboración propia

Se consideró como criterio de inclusión en la muestra, ser trabajador del Poder Judicial en un tribunal reformado de primera instancia.

Se consideró como criterios de exclusión en la muestra, ser trabajadores del Poder Judicial en tribunales no reformados de primera instancia, de segunda instancia en Cortes de Apelaciones, de última instancia de la Corte Suprema y trabajadores de la Corporación Administrativa del Poder Judicial.

Si bien, la muestra censal del estudio cuantitativo correspondió a 5.951 personas, quienes contestaron la encuesta corresponden a 2006 personas, tal como se detalla en las

siguientes tablas donde se presenta la información por cargo, género, tipo de tribunal y zona geográfica.

Tabla 8: Cantidad de personas que contestaron la encuesta por cargo

Cargo	Femenino	Masculino	Total
Funcionarios	582	446	1.028
Jefaturas Intermedias	180	226	406
Jueces	165	107	272
Administradores	39	122	161
Consejeros Técnicos	110	29	139
Total	1.076	930	2.006

Fuente: Elaboración propia en base a tablas de datos extraídas de Survey Monkey

De las 2006 personas que contestaron la encuesta, el 53.64% corresponden a personas del género femenino y 46.36 % corresponden al género masculino.

Tabla 9 - Cantidad de personas que contestaron la encuesta por tipo de tribunal reformado

Tipo de Tribunal	n
Familia	650
Garantía	598
Letra de dos jueces	89
Oral	420
Cobranza	33
Letras del trabajo	216
<b>Total</b>	<b>2.006</b>

Fuente: Elaboración propia

Del total de personas que contestaron la encuesta, la mayor parte corresponde a los tribunales de Familia, Garantía y Oral, lo cual corresponde a los tipos de tribunales donde se concentra la mayor cantidad de trabajadores.

Tabla 10: Cantidad de personas que contestaron la encuesta por zona geográfica

Zona geográfica	n
Norte	284
Centro	1.017
Sur	471
Sur Austral	234
Total	2.006

Fuente: Elaboración propia

De las 2006 personas que contestaron la encuesta el 50, 70% se concentran en la zona centro. En esta zona se encuentran las jurisdicciones del Poder Judicial, más grandes del país.

Tabla 11 - Cantidad de personas que contestaron la encuesta por cargo

Cargo	N	Contestaron la encuesta	Porcentaje sobre su N	Porcentaje sobre n total
Funcionarios	3.364	1.028	30,56%	51,25%
Jefaturas intermedias	895	406	45,36%	20,24%
Jueces	1.144	272	23,78%	13,56%
Adminsitadores	239	161	67,36%	8,03%
Consejeros Técnicos	309	139	44,98%	6,93%
TOTAL	5.951	2.006	33,71%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

De las encuestas contestadas, 63 de ellas fueron desestimadas por cuanto no contaban con la totalidad de las respuestas. El criterio para desestimar las respuestas fue de más de dos preguntas en blanco en las 16 situaciones y/o más de una pregunta en blanco de las 9 preguntas acerca de la percepción de clima.

*Tabla 12 - Total de encuestas consideradas*

Cargo	N	Contestaron la encuesta	Desestimadas	Total consideradas
Funcionarios	3.364	1.028	36	992
Jefaturas intermedias	895	406	8	398
Jueces	1.144	272	7	265
Administradores	239	161	5	154
Consejeros Técnicos	309	139	5	134
TOTAL	5.951	2.006	63	1.943

Fuente: Elaboración propia

Se efectuó un análisis del error muestral, obteniéndose los resultados que se exponen en la tabla 12.

De esta forma, considerando tanto los errores muestrales por estamento descritos en la tabla anterior, como el error muestral global de 0.56% y el error ponderado de un 1.07%, es posible inferir que el error estándar de la muestra obtenida es aceptable, considerando una probabilidad de ocurrencia de fenómeno de 0.9. Esta probabilidad fue estimada en base a marcos de muestreo previo, realizados en el Poder Judicial, tales como la Encuesta de Clima Laboral aplicada y analizada por el Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile o el Estudio de Riesgos Psicosociales ISTAS versión ISTAS SUSESO.

*Tabla 13 - Errores muestrales por tipo de cargo y global con 0,9 probabilidad de ocurrencia*

	Funcionarios	Jefes de Unidad	Jueces	Administradores	Consejeros	Global
Probabilidad	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90
S <sup>2</sup>	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
N	3.364	895	1.144	239	309	5.951
n	992	398	265	154	134	1.943
V <sup>2</sup>	0,0000639719	0,0001255720	0,0002609513	0,0002078465	0,0003803797	0,0000311966
V (Error)	<b>0,80%</b>	<b>1,12%</b>	<b>1,62%</b>	<b>1,44%</b>	<b>1,95%</b>	<b>0,56%</b>

Fuente: Elaboración propia

De todas maneras se calcularon los errores muestrales considerando una probabilidad de 0,5 de ocurrencia. Los datos obtenidos pueden ser visualizados en la tabla siguiente:

*Tabla 14 - Errores muestrales por tipo de cargo y global con 0,5 probabilidad de ocurrencia*

	Funcionarios	Jefes de Unidad	Jueces	Administradores	Consejeros	Global
Probabilidad	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
S <sup>2</sup>	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
N	3.364	895	1.144	239	309	5.951
n	992	398	265	154	134	1.943
V <sup>2</sup>	0,0001776998	0,0003488111	0,0007248648	0,0005773515	0,0010566102	0,0000866573
V (Error)	<b>1,33%</b>	<b>1,87%</b>	<b>2,69%</b>	<b>2,40%</b>	<b>3,25%</b>	<b>0,93%</b>

Fuente: Elaboración propia

Al considerar los errores muestrales por cargo descritos en la tabla anterior, así como el error muestral global de 1,24% y el error ponderado de un 2,06%, es posible inferir que el

error estándar de la muestra obtenida también es aceptable, considerando una probabilidad de ocurrencia de fenómeno de 0.5.

#### **1.5.5. Variables de estudio**

En este apartado se describirá la operacionalización de las variables consideradas en el estudio.

##### ***1.5.5.1. Variables independientes***

Se ha elaborado la siguiente tabla para describir la operacionalización de las variables independientes.

Tabla 15: Descripción de las variables independientes de estudio

VARIABLE	OPERACIONALIZACION	MEDICION
Conductas comunicacionales de estilo de liderazgo Baja relación – Alta tarea.	<p>Variable dummy que indica la presencia o no presencia de la conducta comunicacional de estilo 1 Baja relación – Alta tarea, para cada una de las 16 situaciones:</p> <p>S1_1: Informa los cambios dando directrices acerca de su implementación.</p> <p>S2_1: Instruye detalladamente lo que hay que hacer.</p> <p>S3_1: Define propuestas o mejoras y las comunica.</p> <p>S4_1: Orienta o entrega la información específica para el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>S5_1: Comunica la instrucción para resolver la situación.</p> <p>S6_1: Le solicita que se ocupe de solucionar su situación.</p> <p>S7_1: Explica que es normal cometer errores, pero que deben solucionarlos.</p> <p>S8_1: Hace referencia a que ese es el estándar para el trabajo.</p> <p>S9_1: Expresa que en ocasiones se debe recurrir a ello para lograr que la gente cumpla con su trabajo.</p> <p>S10_1: Comunica su decisión acerca de la distribución de la carga.</p> <p>S11_1: Les indica que deben cumplir con su labor.</p> <p>S12_1: Su comunicación se enfoca en el logro de los objetivos.</p> <p>S13_1: Comunica las instrucciones de cómo será corregido.</p> <p>S14_1: Da la instrucción de resolver el conflicto a la brevedad.</p> <p>S15_1: Comunica la importancia de lograr los objetivos.</p> <p>S16_1: Se centra solo en los aspectos que tienen relación con el trabajo.</p>	<p>1 = Ausente 2 = Presente</p>



VARIABLE	OPERACIONALIZACION	MEDICION
Conductas comunicacionales de estilo de liderazgo – Alta relación – Alta tarea.	<p>Variable dummy que indica la presencia o no presencia de la conducta comunicacional de estilo 2 Alta relación – Alta tarea, para cada una de las 16 situaciones:</p> <p>S1_2: Comparte los argumentos que fundamentan el cambio, junto con escuchar las impresiones del equipo.</p> <p>S2_2: Hace una petición fundamentada, escuchando las necesidades del equipo para llevarla a cabo.</p> <p>S3_2: Pide propuestas o mejoras a su equipo, en función de los objetivos.</p> <p>S4_4: Orienta o entrega la información necesaria, considerando las inquietudes del equipo.</p> <p>S5_2: Pide información para resolver la situación, considerando las inquietudes o sugerencias del equipo.</p> <p>S6_2: Ofrece realizar acciones concretas para apoyarla de manera que pueda reincorporarse adecuadamente a sus tareas.</p> <p>S7_2: Especifica el error cometido, enfatizando que éste no debe repetirse.</p> <p>S8_2: Hace hincapié en el logro alcanzado, felicitando por ello a todos los involucrados.</p> <p>S9_2: Declara que dicho tipo de trato no es aceptable, pues perjudica tanto las relaciones como el desarrollo del trabajo.</p> <p>S10_2: Distribuye la carga de manera que se cumplan los objetivos, cuidando las relaciones.</p> <p>S11_2: Comunica que hará lo posible por gestionar sus inquietudes, en la medida que no afecte el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>S12_2: Su comunicación enfoca las dinámicas de la reunión hacia el logro de los objetivos, considerando las necesidades del equipo.</p> <p>S13_2: Da a conocer las causas y consecuencias del error, pidiéndole participación al equipo para evitar que ocurra nuevamente.</p> <p>S14_2: Pide al equipo trabajar en conjunto para resolver el conflicto de manera que éste no afecte las relaciones laborales.</p> <p>S15_2: Enfatiza la importancia del apoyo del equipo para el logro de los objetivos.</p> <p>S16_2: Abarca tanto elementos personales como laborales.</p>	<p>1 = Ausente</p> <p>2 = Presente</p>

VARIABLE	OPERACIONALIZACION	MEDICION
Conductas comunicacionales de estilo de liderazgo – Alta relación – Baja tarea.	<p>Variable dummy que indica la presencia o no presencia de la conducta comunicacional de estilo 3 Alta relación – Baja tarea, para cada una de las 16 situaciones:</p> <p>S1_3: Al informar los cambios comunica que le es importante conocer las inquietudes del equipo frente a estos.</p> <p>S2_3: Comenta con el equipo acerca de la tarea, preguntando lo que necesitan para desarrollarla.</p> <p>S3_3: Pide e Incentiva a participar en la entrega de propuestas o mejoras.</p> <p>S4_3: Consulta al equipo qué necesita.</p> <p>S5_3: Pregunta acerca de las inquietudes de la persona o equipo de trabajo</p> <p>S6_3: Le comunica su disposición a escucharla y/o apoyarla.</p> <p>S7_3: Retroalimenta cómo evitar que ocurra nuevamente y ofrece su ayuda si es necesario.</p> <p>S8_3: Felicita en forma afectuosa, individual o grupalmente.</p> <p>S9_3: Enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales al interior del equipo de trabajo.</p> <p>S10_3: Escucha las inquietudes del equipo para repartir la carga sin afectar las relaciones.</p> <p>S11_3: Indaga cómo se sienten.</p> <p>S12_3: Su comunicación durante la reunión se centra principalmente en temas personales o de relación del equipo.</p> <p>S13_3: Lo comunica a su equipo como ejemplo de que todos pueden cometer un error y que es normal que esto pueda suceder.</p> <p>S14_3: Pide información, poniendo énfasis en el cuidado de las relaciones al interior del equipo.</p> <p>S15_3: Hace hincapié en la importancia de comprometerse con el equipo.</p> <p>S16_3: Se centra principalmente en los aspectos personales.</p>	<p>1 = Ausente</p> <p>2 = Presente</p>

VARIABLE	OPERACIONALIZACION	MEDICION
Conductas comunicacionales de estilo de liderazgo – Baja relación – Baja tarea.	<p>Variable dummy que indica la presencia o no presencia de la conducta comunicacional de estilo 4 Baja relación – Baja tarea, para cada una de las 16 situaciones:</p> <p>S1_4: Informa que ocurrirán cambios sin entregar mayores detalles.</p> <p>S2_4: Entrega la instrucción sin mayor información o contexto.</p> <p>S3_4: Comenta que es necesario generar propuestas o mejoras.</p> <p>S4_4: Responde en forma vaga con comentarios tales como " luego lo vemos".</p> <p>S5_4: Solicita que se resuelva.</p> <p>S6_4: Le informa que en el estado en que se encuentra no podrá realizar adecuadamente su trabajo.</p> <p>S7_4: Indica que se cometió un error y pide que se arregle.</p> <p>S8_4: No realiza menciones al respecto.</p> <p>S9_4: Menciona que ese tipo de situaciones son normales en el trabajo.</p> <p>S10_4: Dice no tener criterios definidos para hacerlo.</p> <p>S11_4: Menciona que las tendrá presentes.</p> <p>S12_4: No comunica objetivos de la reunión ni dirige la conversación hacia estos.</p> <p>S13_4: No comenta nada acerca del hecho.</p> <p>S14_4: Solicita que lo resuelvan.</p> <p>S15_4: Menciona la necesidad de comprometerse.</p> <p>S16_4: Evita comunicarse con su equipo.</p>	<p>1 = Ausente</p> <p>2 = Presente</p>

Fuente: Elaboración propia

#### ***1.5.5.2. Variables dependientes***

En la siguiente tabla, se describen las variables dependientes del estudio: clima y percepción global de clima.

Tabla 16: Descripción de las variables dependientes de estudio

VARIABLE	OPERACIONALIZACIÓN	MEDICION
Clima Preguntas 17 a 25	Variable continua en una escala Lickert, en un rango de 1 a 5.	1 = Muy en desacuerdo 2 = En Desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Muy de acuerdo
Percepción global de clima Pregunta 26	Variable continua en una escala Lickert, en un rango de 1 a 5.	1= Muy malo 2 = Malo 3 = Regular 4 = Bueno 5 = Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

#### 1.5.5.3. Variables de control utilizadas en el estudio

En la siguiente tabla se desarrolla una descripción de la operacionalización de las variables de control utilizadas en el estudio.

Tabla 17 - Descripción de las variables de control

VARIABLE	OPERACIONALIZACION	MEDICION
Edad	Variable continua, referida a los años cumplidos al momento de responder la encuesta, medida en años de vida.	Años de vida

VARIABLE	OPERACIONALIZACION	MEDICION
Antigüedad	Variable continua, referida a los años de trabajo en el Poder Judicial cumplidos al momento de responder la encuesta, medida en años de antigüedad.	Años de antigüedad en el Poder Judicial
Genero	Variable dummy que establece el sexo indicado en el maestro de personal del Poder Judicial, siendo “Femenino” la categoría de referencia.	1 = Femenino 2 = Masculino
Zona geográfica	Variable categórica que agrupa en 4 zonas geográficas a los tribunales.	<p>Zona Norte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arica</li> <li>• Iquique</li> <li>• Antofagasta</li> <li>• Copiapó</li> <li>• La Serena</li> </ul> <p>Zona Centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valparaíso</li> <li>• Santiago</li> <li>• San Miguel</li> <li>• Rancagua</li> </ul> <p>Zona Sur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talca</li> <li>• Chillán</li> <li>• Concepción</li> <li>• Temuco</li> </ul> <p>Zona Sur Austral:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valdivia</li> <li>• Puerto Montt</li> <li>• Coyhaique</li> <li>• Punta Arenas</li> </ul>

VARIABLE	OPERACIONALIZACION	MEDICION
Tipo de tribunal	Variable categórica que agrupa a los tribunales reformados del país. Se utiliza como referencia “Familia”.	1 = Familia 2 = Garantía 3 = Letras de dos Jueces 4 = Oral 6= Cobranza 5 = Letras del Trabajo
Estamento	Variable categórica que agrupa en 5 estamentos de cargos de los tribunales reformados. Se utiliza como referencia “Funcionarios”.	1 = Funcionarios 2 = Consejeros Técnicos 3 = Jefes de Unidad 4 = Administradores 5 = Jueces

Fuente: Elaboración propia

#### ***1.5.5.4. Variables no incluidas en el análisis***

El análisis no incluye la variable cultura organizacional. Sin embargo, la variable cultura es una variable que estaría controlada por cuanto toda la muestra de aplicación del estudio pertenece a la misma institución.

#### **1.5.6. Técnicas estadísticas y estrategia de análisis**

Con el objeto de establecer si existe relación entre las variables independientes y la variable dependiente (clima) se realizó un análisis de correlación de cada uno de los 4 estilos de conductas comunicacionales con la variable clima, medida a través de la herramienta simplificada de clima elaborada para el estudio. Para estos efectos se utilizó la prueba estadística Coeficiente de correlación de Pearson.

Esta misma prueba estadística fue utilizada para establecer si existe relación entre cada uno de los 4 estilos de conductas comunicacionales y la pregunta de percepción global del clima.

También se aplicó la prueba Coeficiente de correlación de Pearson para determinar la relación entre el clima medido a través de la herramienta simplificada y la pregunta de percepción global del clima.

Finalmente se utilizó la misma prueba para establecer si existe relación entre las variables de control y la variable dependiente (clima).

Posteriormente, con el objeto de explicar la relación entre las variables independientes (estilos de conductas comunicacionales) y la variable independiente, se utilizó la prueba estadística Regresión lineal.

Finalmente, se aplicó esta misma prueba estadística, Regresión lineal, con el objeto de explicar la relación entre las conductas comunicacionales y la variable dependiente.

## **1.6. Estado de la cuestión**

A continuación se expondrán los principales elementos encontrados a partir de la revisión de la literatura en relación a las perspectivas teóricas del clima, la comunicación y el liderazgo. También se revisarán las evidencias encontradas respecto a la relación entre el clima laboral y otros elementos como el desempeño, el liderazgo y la comunicación, que aportan a la fundamentación de la realización del estudio.

La revisión de la literatura, en una perspectiva teórica permitió establecer los diferentes conceptos acerca del clima laboral, así como los enfoques para su estudio. Se encontraron

también evidencias que hacen posible deducir que existe relación entre el clima y el desempeño a nivel individual y organizacional, entre la comunicación y el clima laboral, y entre el liderazgo y el clima laboral. Sin embargo, no se encontraron investigaciones sobre la relación entre estas últimas variables en Chile. Tampoco existen evidencias acerca de estudios acerca de la relación entre conductas comunicacionales que respondan a diferentes estilos de liderazgo y clima organizacional.

En lo que respecta a la comunicación, la revisión de la literatura permitió conocer las diferentes aproximaciones teóricas de la comunicación. Sin embargo, no se encontraron investigaciones específicas en torno a la relación entre conductas comunicacionales y clima laboral. Aunque hay algunas evidencias de relación entre comunicación y clima, estos estudios no han sido realizados en Chile.

En relación al liderazgo, la revisión de la literatura permitió analizar los diferentes modelos y profundizar en aquellos que aportaron a la conformación del Modelo Tridimensional de Liderazgo Situacional de los autores Hersey y Blanchard.

De esta forma, la siguiente ilustración muestra los aportes de los diferentes modelos, recogidos por sus autores para el diseño del modelo de liderazgo situacional.

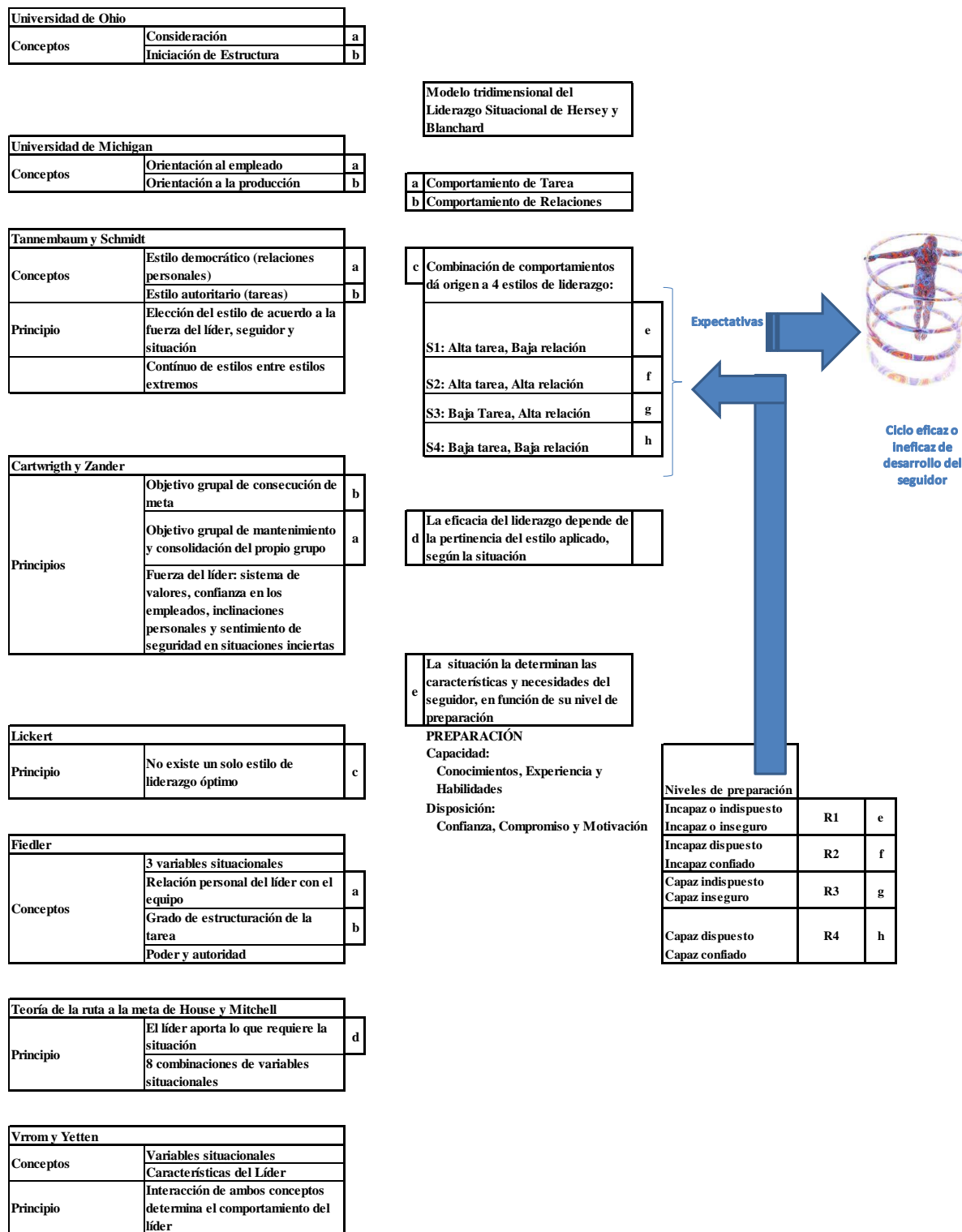
En ella es posible observar cómo diferentes modelos y teorías aportan con la visualización de dos ejes de comportamiento con bastantes coincidencias y que Hersey y Blanchard definen como Comportamiento de tarea y comportamiento de relación.

De la misma forma, varios otros autores plantearon que la combinación de los dos ejes resultaba en cuadrantes que representaban diversos estilos al combinarse diversos estadios de los ejes.

También tomaron de otros modelos la visión que la eficacia depende de la elección y utilización adecuado, en función de las necesidades de la situación y en especial de los seguidores.



### Ilustración 3: Aportes de otros modelos o teorías al Modelo de Liderazgo Situacional



Fuente: Elaboración propia

Se encontraron estudios que evidencian relaciones entre el liderazgo y el clima laboral. Sin embargo, estos estudios no especifican relaciones a nivel de estilos de liderazgo, de conductas del líder y menos en relación a conductas comunicacionales del líder.

### **1.7. Estructura de la tesis**

La tesis ha sido organizada en tres grandes bloques. En el primero de ellos, correspondiente al Marco Teórico, se exponen las perspectivas teóricas acerca del clima, la comunicación y el liderazgo.

En el segundo cuerpo se exponen el análisis descriptivo y estadístico de los resultados obtenidos.

El tercer cuerpo de la tesis contiene las conclusiones elaboradas en función de los resultados del estudio, la discusión de los hallazgos y recomendaciones para futuras líneas de acción.

Finalmente, se incorporan la bibliografía y los Anexos.

## 2. Marco Teórico

En este apartado se revisarán las perspectivas teóricas asociadas a clima, comunicación y liderazgo que apoyan el diseño del estudio. En el segundo cuerpo, se analizarán los estudios acerca del clima y de su relación con otras variables o constructos tales como el desempeño de la organización, la comunicación y el liderazgo.

A continuación se efectuará una revisión de las perspectivas teóricas acerca del clima, la comunicación y el liderazgo.

### 2.1. Perspectivas teóricas sobre el clima

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. Tanto es así que, en ocasiones se confunden los conceptos de diagnóstico organizacional con diagnóstico de clima.

La temática del clima comienza a estudiarse en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la aplicación de la Teoría de Sistemas, al estudio de las organizaciones.

Landy & Conté (2004), elaboraron una reseña del clima organizacional. De esta forma, los primeros trabajos en el tema fueron los de los autores:

Lewin, Lippit y White, quienes, en 1939, describieron varios tipos de organizaciones en función del “clima”, asumiendo que éste concepto aludía a las percepciones compartidas por los sujetos respecto a la entidad de trabajo, señalaban que, al igual que en el liderazgo, podían caracterizarse ambientes de trabajo autocráticos, democráticos y laissez-faire.

Posteriormente, en la década de los sesenta, y basándose en parte en estos trabajos, George Litwin y Robert Stringer Jr. (1968) propusieron que el clima podía descomponerse en múltiples dimensiones, enunciaron nueve como base del diagnóstico de clima. (Pucheu, 2012, p. 325)

Vega, Arévalo, Sandoval, & Giraldo (2006) revisaron 168 documentos con el objeto de identificar: definiciones del clima laboral, los autores más representativos citados en los trabajos consultados, los factores asociados al estudio de clima organizacional, los instrumentos utilizados para medirlo y la forma en que se aborda el tema desde diferentes disciplinas. A partir de este estudio establecieron que las definiciones de clima organizacional más citadas son las de Litwin y Stringer (1968), Lewin (1951), Forehad y Gimer (1964) y Chiavenato (1990). A continuación se presentan estas definiciones, según lo establecido por Vega et al (2006):

Litwin y Stringer (1968): El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

Lewin (1951): El comportamiento humano es función del “campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.

Forehand y Gilmer (1964): El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman.

Chiavenato (1990): El clima organizacional es el medio interno y atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de la organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad. (Vega et al, 2006, p. 332)

El concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Aunque se trata de un concepto multidimensional y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, se entiende el clima organizacional como medio interno, donde el foco se pone en variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa. (Rodríguez, 1992, p. 146)

El mismo autor, Rodríguez, plantea que:

Todas estas variables configurarían el clima de una organización, a través de la percepción que tienen sobre ellas, sus miembros.

Pucheu afirma que “la búsqueda de un modelo confiable y de validez universal ha sido infructuosa hasta ahora y posiblemente no sea imprescindible desde el punto de vista de la gestión, donde la relevancia se encuentra en motivar a grupos que tienen percepciones específicas respecto a sus necesidades y recursos.” (Pucheu, 2012, p. 325)

En resumen, de la revisión de las perspectivas teóricas acerca del clima es importante destacar su carácter multidimensional, su concepción como un elemento interno y no algo que rodea a la organización, donde las personas de la organización son parte de él, y donde la evaluación que se realiza acerca de él, es en realidad una autorreflexión de sus miembros.

En relación a la revisión de la literatura, ésta da cuenta de la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño individual, presentándola como una relación positiva entre ambas variables. A continuación se exponen algunas evidencias encontradas:

Raineri (2006), en base a varios postulados plantea que: “la literatura sugiere que el estilo de gestión de un supervisor afecta las percepciones de clima organizacional de sus subordinados y estas percepciones afectan el desempeño laboral de los últimos” (Goleman, 2000; Bloch y Whiteley, 2003; Stringer, 2002 en Raineri, 2006, p. 4)

En la misma línea, Danet, March, & Garcia (2014) plantean que “el clima organizativo, condicionado en un 70% por el tipo de liderazgo, explica entre un 30 y un 40% de los resultados del equipo de trabajo.” (p. 547)

Raineri, expone que:

En un meta análisis de la literatura, Carr et al. (2003) compararon los resultados de 51 estudios empíricos que estudiaron la relación entre clima laboral y resultados laborales a nivel individual. En este sentido, los autores concluyeron que el clima laboral tenía un impacto sobre los estados emocionales, las creencias y las conductas de los trabajadores, afectando a través de éstas el desempeño laboral, el bienestar psicológico y el compromiso de los empleados con su trabajo. Otras investigaciones han encontrado evidencia empírica

simultánea tanto de la relación entre los estilos de gestión y las percepciones de clima organizacional, como del clima laboral con el desempeño de los subordinados (Lickert y Lickert, 1967; Al-Jafary y Hollingswoth, 1983; Sala, 2003; Wishner et al, 2005; Ekvall y Ryhammar, 1998; Boerner y Freiherr von Streit, 2005). (Raineri, 2006. p. 7)

El mismo autor, Raineri (2006) afirma que “la relación de causalidad entre estilos, clima y desempeño ha sido apoyada por estudios con modelos de ecuaciones estructurales, modelos experimentales y modelos longitudinales.” (p. 10)

De esta forma, la bibliografía permite extrapolar que existe una relación positiva entre el clima laboral y el desempeño de los individuos y las organizaciones.

A continuación, se revisarán algunas perspectivas teóricas de la comunicación.

## **2.2. Perspectivas teóricas sobre la comunicación**

En este apartado se efectúa una breve revisión de la evolución del estudio de la comunicación realizada desde teóricos del pragmatismo hasta teóricos de la ontología del lenguaje.

### **2.2.1. Perspectiva teórica de la comunicación de Charles Pierce**

Pierce, filósofo norteamericano fundador del pragmatismo, toma desde Hobbes el planteamiento de que lo verdadero y lo falso radican sólo en el lenguaje humano y no en la verdad única. Para Pierce, la verdad se determina únicamente por los resultados prácticos que se le atribuyen a una determinada afirmación, proposición, juicio u otros. Niega así, la existencia de una verdad absoluta, universal y objetiva. Para esta teoría la verdad está sujeta al sentido que le atribuyen los individuos a las consecuencias prácticas que ésta tiene para

cada uno y los hábitos que produce en la realidad. De esta forma, para determinar la verdad o falsedad de un enunciado se debe observar si lo dicho corresponde o no a la acción que promueve. (Rodríguez & Opazo, 2007, p. 33)

### 2.2.2. Perspectiva teórica de la comunicación de William James

Para James, en cambio, la verdad se constituye de verdades previamente establecidas, de tal forma que las ideas y creencias previas conforman un acervo de experiencias del mundo a partir de las cuales se fundamentan las creencias y experiencias.

Para James, los seres humanos se comunican y comparten y, en este proceso, trascienden en el tiempo y en el espacio. Otro aporte de James es el planteamiento de que el conocimiento es un proceso del cual los seres humanos son los creadores y añaden a cada concepto o pensamiento parte de su realidad. En el acto de conocer incluyen parte de sí mismos. (Rodríguez & Opazo, 2007, p. 36)

### 2.2.3. Perspectiva teórica de la comunicación de George Mead

A su vez, para Mead el pensamiento es un proceso que permite a los seres humanos adaptarse y obtener metas en su entorno. Mead formuló el concepto de conversación de gestos para describir la forma de interacción más simple. En esta matriz, el organismo uno emite gestos que estimulan la respuesta de un segundo organismo, cuya respuesta involucra la emisión de gestos que, a su vez, estimulan una respuesta ajustada del segundo organismo. Cuando los organismos son capaces de usar gestos que desencadenan la misma respuesta en ambos, entonces están usando “símbolos significativos” o “convencionales”. Mead plantea que un proceso clave en el uso e interpretación de gestos significativos es lo que llamó: tomar el rol del otro. La relevancia de este concepto se fundamenta en que sin



la capacidad de asumir la perspectiva de otras personas con las cuales interactuar, es difícil el ajuste y la coordinación de acciones con ellas. Para Mead, la capacidad humana para el lenguaje, es decir, la comunicación mediante símbolos significativos, permite que surjan los atributos propios del ser humano tales como el uso del lenguaje, la capacidad para verse como objetos sociales y la habilidad para razonar, los cuales son el resultado de un proceso constante de adaptación y ajuste en la interacción con otros. (Rodríguez & Opazo, 2007, p. 40)

#### 2.2.4. Perspectiva teórica de la comunicación de Herbert Blumer

Blumer, teórico de la escuela de interaccionismo simbólico, plantea que los significados son creaciones que emergen en las actividades recíprocas de personas interactuantes. El significado que tiene una cosa para una persona se genera a partir de las formas en que otras personas actúan hacia ella. Esto involucra la interpretación de la acción y la respuesta dependerá de esta interpretación o surgirá a partir de ella. (Rodríguez & Opazo, 2007, p. 48)

#### 2.2.5. Perspectiva teórica de la comunicación de Harold Garfinkel

Para Garfinkel, autor de la teoría de la etnometodología, el foco es la vida cotidiana. Los significados de las cosas constituyen un saber de fondo donde se remiten unos a otros, de tal manera que en su utilización cotidiana, son tratados por los miembros de la sociedad como algo que se sabe en conjunto con los demás. Las descripciones utilizadas son vistas como obvias y compartidas y se les atribuye validez. Pero también se exige que la persona que escucha la descripción, asuma el mismo sentido atribuido a la descripción por quien la realiza. (Rodríguez & Opazo, 2007, p. 50)

Como lo plantean Rodríguez & Opazo, para esta teoría en toda comunicación “se recurre a un esquema de comunicaciones compartido que consta de símbolos y reglas de operación estandarizadas (lenguaje). En toda comunicación, además, se hacen referencias a “lo que todos sabemos”. Tanto la objetividad de las descripciones como su sentido reconocible, su carácter metódico y su impersonalidad, son dependientes de las ocasiones socialmente organizadas en que son utilizadas.” De esta forma, la etnometodología se ocupa de los procesos activos por medio de los cuales se constituyen las cosas. El lenguaje es entendido como un medio de actividad práctica, un modo de hacer las cosas. (Rodríguez & Opazo, 2007, p. 52)

#### 2.2.6. Perspectiva teórica de la comunicación de John Austin

Austin, es el autor del concepto actos de habla. Si bien, el lenguaje atesora las vivencias del ser humano y todas las distinciones conceptuales justificadas están incluidas en él, para Austin el lenguaje no constituye una simple representación de la experiencia del mundo. Los seres humanos coordinan sus acciones mediante el lenguaje y la utilización de éste es también una acción: un acto de habla. De esta forma, es importante distinguir:

- i. El acto de decirlo, esto es, el acto que consiste en emitir ciertos ruidos con cierta entonación o acentuación, ruidos que pertenecen a un vocabulario, que se emiten siguiendo una cierta instrucción y que, además, tiene n asignado cierto “sentido” y referencia. Austin denomina a esto acto locucionario, o la dimensión locucionaria del acto lingüístico.

ii. El acto que llevamos a cabo al decir algo: prometer, advertir, afirmar, felicitar, bautizar, saludar, insultar, definir, amenazar, etc. Austin llama a esto el acto ilocucionario o la dimensión ilocucionaria del acto lingüístico; y

iii. El acto que llevamos a cabo porque decimos algo: intimidar, asombrar, convencer, ofender, intrigar, etc. Austin llama a esto el acto perlocucionario o la dimensión perlocucionaria del acto lingüístico.

“Distinguimos el acto locucionario que posee significado; el acto ilocucionario, que posee una cierta fuerza al decir algo; y el acto perlocucionario, que consiste en lograr ciertos efectos por (el hecho de) decir algo”. (Austin, 1990: 166). (Rodríguez & Opazo, 2007, p. 56)

Una importante diferencia entre la teoría de los actos de habla de Austin y el pragmatismo es que para este autor, no basta con el lenguaje, sino que se necesita que exista concordancia entre lo dicho y el acto de decirlo, así como también de las circunstancias en las que el acto de habla fue realizado.

#### 2.2.7. Perspectiva teórica de la comunicación de John Searle

Searle, se basó en Austin para plantear que hablar es la unidad mínima de la comunicación porque hablar es siempre un acto de habla regulado por reglas. Según plantean Rodríguez & Opazo, Searle clasifica los actos de habla en cinco tipos:

i. Constatativos o representativos: en los que se da cuenta de un estado de cosas en el mundo. Por ejemplo, el decir: “esta sala tiene cinco metros cuadrados de superficie”; “en invierno hace más frío que en verano o “acaba de instalarse un supermercado en el barrio”.

ii. Compromisorios: en los cuales es el hablante mismo quien se obliga a la acción. Por ejemplo señalar que “prometo volver mañana a terminar el trabajo”, “juro que no faltaré a mi promesa”, “te traeré uvas frescas del supermercado”.

iii. Directivos: que intentan mover al oyente a realizar una determinada acción. Por ejemplo: disposiciones, ruegos, órdenes, invitaciones, requerimientos.

iv. Declarativos: que corresponden a aquellos actos de habla que necesitan que se asegure el carácter normativamente vinculante, por ejemplo: nombramientos, declaraciones de guerra, despidos, pero su sentido normativo es similar al de órdenes y mandatos.

v. Expresivos o asertivos: que expresan sentimientos y actitudes del hablante. Por ejemplo: congratular, dar las condolencias, agradecer, deplorar.”  
(Rodríguez & Opazo, 2007, p. 65)

Lo que hace especial a los actos del habla es que tienen sentido. Todos los actos, incluidos los actos de habla, suponen la producción intencional de determinados efectos. Searle distingue dos tipos de intenciones individuales:

i. Intención representativa: de representar determinados estados ilocucionarios en determinados actos ilocucionarios (“el querer representar lo que se quiere decir”).

ii. Intención comunicativa: de comunicar estas representaciones al receptor, es decir, intentar producir en el receptor la fuerza del acto de habla (“el querer comunicar a otro lo que se quiere decir”). (Rodríguez & Opazo, 2007, p. 68)

En este sentido, el éxito de un acto de habla depende de que ambas intencionalidades, representativa y comunicativa, sean llevadas a cabo.

#### 2.2.8. Perspectiva teórica de la comunicación de Jürgen Habermas

Jürgen Habermas, construye una tipología de la acción sobre la base de su ámbito (social o no social) y su orientación (al éxito o al entendimiento), con la que clasifica tipos de acción: instrumental, estratégica y comunicativa.

- i. Acción instrumental: se ajusta a reglas técnicas y busca una adaptación instrumental en el mundo físico.
- ii. Acción estratégica: sigue reglas racionales y busca influir sobre las acciones de un actor racional. Está orientada hacia el logro del éxito egocéntrico.
- iii. Acción comunicativa: orientada a la producción de un acuerdo entre actores. No está orientada al éxito egocéntrico, sino al entendimiento entre actores racionales. (Rodríguez & Opazo, 2007, p.70)

De esta forma, la acción comunicativa es la interacción entre dos sujetos capaces de comunicarse lingüísticamente y de efectuar acciones para establecer una relación interpersonal. “En esta última modalidad de acción capaz de concretar una relación interpersonal, Habermas concibe las posibilidades de alcanzar el entendimiento,” (Garrido, 2011, p. 7)

El mismo autor, Garrido, plantea que:

La Teoría de la acción comunicativa (...) aborda la teoría de la acción y su fundamento racional, a partir de tres pretensiones fundamentales: desarrollar un

concepto de racionalidad más allá de los postulados subjetivistas e individualistas de la filosofía y teoría social moderna, elaborar una nueva concepción de la sociedad en dos niveles integrando los paradigmas de sistemas y mundo de la vida, y por último, desarrollar una teoría crítica de la modernidad buscando las respuestas necesarias para retomar su proyecto original. (Garrido, 2011, p. 1)

La Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas, centra su interés en el entendimiento lingüístico como coordinación de acciones. El acuerdo se establece a partir de un proceso de interacción lingüística en el que se obtiene en consenso. Se requiere para esto del lenguaje.

Para Habermas el lenguaje tiene como fin último el entendimiento. (Rodríguez & Opazo, 2007, p. 70)

Garrido (2015), afirma que Habermas sugiere la necesidad de plantear una pragmática universal, la cual define como “un conocimiento (o “ciencia”) sobre la lingüística capaz de integrar las estructuras (o subsistema) basada en estructuras universalizadas y válidas en cualquier contexto comunicativo como el horizonte de los sujetos.” (p. 7)

En este mismo sentido, Rodríguez & Opazo profundizan afirmando que:

En un acto de habla se establece un efecto coordinador entre el plano semántico de la comprensión del significado y el plano empírico del desarrollo consecuente de la interacción, de las acciones mutuamente referidas. La pragmática universal tiene por objetivo establecer cómo es posible que la

emisión de una oración (acto de habla) coordine las acciones de los actores de manera que logren un acuerdo. (Rodríguez y Opazo, 2007, p.71)

La pragmática no es sólo una forma de mirar los efectos de la comunicación sobre los comportamientos humanos, sino que va mucho más allá. De hecho, entiende que comunicación y conducta son sinónimas, lo que implica que toda comunicación es conducta y toda conducta es comunicación. (Rodríguez et al, 2007)

Así, desde la perspectiva de Habermas es factible concluir que, tal como lo plantea Garrido:

1) La acción comunicativa es una parte de la acción social, lo que la vuelve como un factor determinante en el proceso de socialización. La dinámica comunicativa define la recepción y reproducción cultural, la integración social y el desarrollo de la personalidad y de la identidad personal. 2) La acción comunicativa está mediada por símbolos y responde a la idea de reconocimiento compartido. Este es un tema relevante para entender el concepto de deliberación en la acción política, como un medio de reconocimiento e integración de las personas en las decisiones de carácter público. (Garrido, 2011, p.15)

#### 2.2.9. Perspectiva teórica de la comunicación de Norbert Elias

Por otra parte, Norbert Elias es el autor de la Teoría del símbolo, en la cual plantea que los seres humanos están dotados biológicamente para producir una amplia gama de sonidos y, además, para desarrollar una amplia gama de modos de comunicación sonoros que han sido contruidos por los seres humanos en su vida en sociedad. De esta forma, el lenguaje de los seres humanos es un hecho social, se adquiere mediante aprendizaje individual, varía

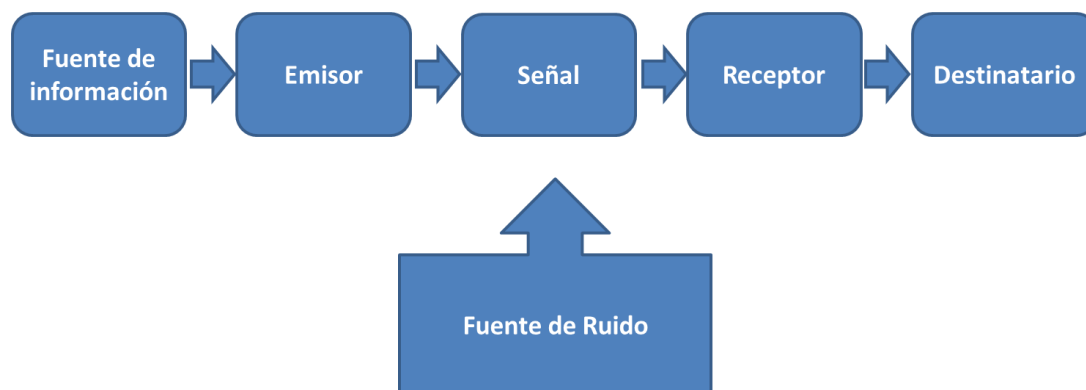
de una sociedad a otra y dentro de una misma sociedad y puede sufrir grandes transformaciones. (Rodríguez & Opazo, 2007, p. 76)

Los seres humanos son capaces de representar de manera simbólica prácticamente cualquier cosa, pero los objetos que una sociedad particular carecen de representación simbólica no son conocidos ni cognoscibles en esa sociedad. Así, para objetos determinados, tiene lugar un proceso de construcción de símbolos y de conocimiento o, de manera alternativa, de declinación de los símbolos y del conocimiento. De esta forma, el sentido se construye con quienes participan en él. El sentido de una acción para una persona, está codeterminado por el sentido que pueda tener para los otros. (Rodríguez & Opazo, 2007, p. 79)

#### 2.2.10. Perspectiva teórica de la comunicación de Claude Shannon

Shannon diseña, a partir de términos matemáticos y estadísticos, el siguiente esquema de transmisión de la información, en el cual representa a la comunicación como un proceso lineal.

*Ilustración 4 - Modelo de transmisión de información de Shannon*



Fuente: Rodríguez & Opazo, 2007, p. 86



### 2.2.11. Perspectiva teórica de la comunicación de Norbert Wiener

Norbert Wiener introduce a la teoría de la comunicación el concepto de retroalimentación o feedback, que es un input de información que permite comparar el estado actual de una variable con su estado deseado. Con el concepto de feedback negativo emerge la posibilidad de que cualquier información transmitida puede ser controlada en su efecto entrópico y, por lo tanto, corregida en caso de sufrir alguna desviación. La comunicación deja de ser entendida como un proceso lineal, pasa a ser concebida como un proceso circular. Esta nueva concepción destaca la posibilidad del emisor de reaccionar ante posibles distorsiones y, por otro lado, hace posible entender a la comunicación como un fenómeno de orientación recíproca en el que los dos participantes, emisor y receptor, ocupan un rol central. (Rodríguez & Opazo, 2007, p. 90)

### 2.2.12. Perspectiva teórica de la comunicación de Magoroh Maruyama

Magoroh Maruyama señala que los ejemplos de ciclos de feedback positivo son múltiples y especialmente frecuentes en sistemas humanos, donde los fenómenos de escalada pueden quedar adecuadamente caracterizados por este mecanismo. De esta forma, el aporte de la cibernética y el concepto de feedback tienen enorme importancia para la teoría de la comunicación, por cuanto aportaron la visión de la comunicación como un fenómeno que tiene lugar entre dos interlocutores que van orientando su comportamiento de manera mutuamente referida, de tal manera que, en este proceso de orientación recíproca, donde la información acerca de su propio comportamiento actual es importante para el proceso. Solo con esta información, podrá adecuar cada interlocutor su conducta comunicativa a los objetivos que persigue con ella, considerando los efectos que va provocando. De esta forma, el feedback negativo permite modificar las expresiones, si no

ha logrado comunicar de manera adecuada, lo que pretendía. De la misma manera, el feedback positivo permite establecer al actor que el curso que ha tomado la conversación es conveniente, aunque no sea el mismo que esperaba originalmente. Así, se va conformando la dinámica de la comunicación humana, en base a modificaciones y cambios donde es imposible que solo uno de los interlocutores decida, de manera aislada e independiente, cuales serán los distintos pasos y etapas y cuál será el fin de una determinada acción comunicativa. (Rodríguez & Opazo, 2007, p. 90)

En este sentido, Maruyama distingue dos tipos de procesos:

- i. “Morfofostasis: relacionado con feedback negativos, se refiere a procesos que hacen mantener sin mayores alteraciones la forma.
- ii. Morfogénesis vinculados con feedback positivos, alude a procesos que llevan a a cambiar la forma.” (Rodríguez & Opazo, 2007, p. 93)

#### 2.2.13. Perspectiva teórica de la comunicación de Gregory Bateson

Bateson, tomó conceptos de la cibernética para explicar la forma en que los seres humanos conicen y comunican sus percepciones. Afirman que “una relación de importancia fundamental para Bateson es la ecuación que Wiener establece entre información y entropía negativa, las que pueden igualarse en la medida que el sistema acerca del cual se habla incluya al hombre que habla (Bateson y Ruesch, 1965: 149-150).” (Rodríguez & Opazo, 2007, p. 94)

La información dispone de una capacidad ordenadora gracias a que, junto con realizar un enunciado positivo, efectúa la negación de todo lo que no corresponde a ese enunciado. Así, Bateson sostiene que la información es multiplicadora, en el sentido de que cualquier

evento informativo contiene este doble aspecto de afirmación de un enunciado y de negación de cualquier contrario posible indefinido. De esta forma, para Bateson, la comunicación puede ser entendida como creación de redundancia por cuanto los mensajes constituyen, por una parte, una información acerca de hechos o fenómenos en un momento anterior y, por otra parte, se transforman en un estímulo para sucesos de momentos posteriores. Así, el mensaje opera como un puente temporal que une, en el presente, el pasado con el futuro. Otro aporte importante de Bateson es el concepto de “metacomunicación” con el cual se refiere a todas las señales intercambiadas en el acto comunicativo, tanto las relacionadas con la codificación como las concernientes a la relación entre los comunicadores. (Rodríguez & Opazo, 2007, p. 94)

#### 2.2.14. Perspectiva teórica de la comunicación de Paul Watzlawick

Para Watzlawick, la mirada pragmática se ocupa del modo en que la comunicación afecta los comportamientos, a diferencia de la perspectiva semántica interesada en los significados y la sintáctica que se ocupa de los problemas de la transmisión de los mensajes. Rodríguez & Opazo, plantean que

La pragmática entiende que comunicación y conducta son sinónimos, lo que implica que toda comunicación es conducta y toda conducta es comunicación. Interesa tanto la influencia del mensaje sobre el receptor como los efectos que tiene la reacción del receptor sobre el emisor. No se pone, por lo tanto, el acento en la relación signo-guión-receptor ni emisor-signo, sino en las relaciones entre emisor y receptor mediadas por la comunicación. (Watzlavick, Janet Helmick, Veabin y Jackson, 1972, 17). (Rodríguez & Opazo, 2007, p. 99)

Watzlavick propone 5 axiomas de la comunicación pragmática:

- i. “Es imposible no comunicar. Todo acto es comunicación, comunicamos cada vez que hacemos algo y no solo con palabras, sino también con gestos no verbales.
  - ii. Toda comunicación implica un contenido y una comunicación (metacomunicación)
  - iii. La naturaleza de una relación depende de la puntuación de la secuencia comunicativa. Ambos interlocutores estructuran el flujo de la comunicación, no necesariamente de la misma forma, e interpretan su propio comportamiento como mera reacción ante el del otro. Cada uno cree que la conducta del otro es «la» causa de su propia conducta, cuando lo cierto es que la comunicación no se reduce a una relación causa-efecto, sino que es un proceso cíclico, en el que cada parte contribuye a la continuidad de la interacción.
  - iv. Los seres humanos utilizamos comunicación digital y analógica. En este sentido, la comunicación no considera solo lo que se dice (las palabras), sino también la comunicación no verbal (comunicación analógica) en cuanto cómo se dice.
  - v. Los intercambios de comunicación son simétricos o complementarios, según se sustenten en la igualdad o en la diferencia. De esta forma, los intercambios tenderán a igualar su conducta en seres de iguales condiciones (comunicación simétrica) o implicará una complementación de la relación.”
- (Rodríguez & Opazo, 2007, p. 99)

### 2.2.15. Perspectiva teórica de la comunicación de Humberto Maturana

Maturana estudió las características de los seres vivos y el surgimiento del lenguaje. Sus trabajos influyeron en la teoría de sistemas con la incorporación de dos conceptos: la clausura operacional y el acoplamiento estructural de los sistemas autopoieticos. Para Maturana:

Los seres vivos comparten la misma organización autopoietica, aunque cada uno es distinto a los demás porque su estructura es única. La organización autopoietica se caracteriza porque su único producto es ella misma. No hay separación entre productor y producto. El ser y el hacer de una unidad autopoietica son inseparables, y esto constituye su modo específico de organización. (Maturana y Varela, 1984, p. 29)

De esta forma, los sistemas autopoieticos operan clausuradamente en su autoproducción de componentes. Así, ningún componente externo pasa a formar parte como componente del sistema autopoietico, sino que éstos mantienen su autonomía en relación al entorno. Los sistemas autopoieticos se acoplan estructuralmente al entorno, en cuanto la influencia de éste solo puede provocar aquello que está determinado en su propia estructura y no son determinados por un agente externo.

Para Maturana, el lenguaje es un proceso que no tiene lugar en el cuerpo de quien lo usa, sino en las coordinaciones conductuales consensuales que se producen por la vida en común de los seres humanos.

Respecto al aporte de Maturana, Rodríguez & Opazo, concluyen que:

El trabajo de Maturana ha conducido a un cambio paradigmático en la teoría de sistemas, que consiste en pasar de los antiguos sistemas abiertos, que viven a expensas de su entorno del cual reciben e incorporan insumos y al cual devuelven un cierto producto, a sistemas autopoieticos autorrefrentes y clausurados operacionalmente. Este cambio no es el paso de una visión de sistemas abiertos a su contrario, la de sistemas cerrados. Los sistemas autopoieticos son cerrados operacionalmenteny porque lo son, son abiertos al intercambio de energía. (Rodríguez & Opazo, 2007, p. 106)

#### 2.2.16. La comunicación y su relación con el clima laboral

La búsqueda de evidencias respecto a la relación entre la comunicación y el clima laboral, Mellado (2005), realizó un estudio cuya hipótesis postulaba que: “los flujos comunicacionales internos potenciados por el líder en las pequeñas empresas industriales estarían condicionando al ambiente organizacional y definiendo en gran parte la realidad laboral percibida por sus miembros.” (p. 6). Entre los resultados de este estudio Mellado (2005), menciona que:

A medida que el clima organizacional es concebido más positivamente por los trabajadores, éstos perciben a nivel general que el jefe influye negativamente en menor medida en la relación que mantiene con los miembros de la empresa. En cambio, a medida que la percepción de la calidad del clima organizacional se hace más pobre, los trabajadores consideran en mayor medida dicha influencia negativa. (p. 11)

En resumen, a partir de la revisión bibliográfica efectuada en este apartado, es posible visualizar cómo a lo largo de todo el desarrollo de las perspectivas teóricas relacionadas con la comunicación, ésta, es un elemento que se relaciona con el clima laboral de las organizaciones el cual, como se mencionara en el apartado anterior es una parte integrante de éstas.

Pierce, por ejemplo, a través de su planteamiento de que la verdad es un constructo sujeto al sentido que le atribuyen los individuos y a las consecuencias prácticas que ésta conlleva, especialmente en la conformación de los hábitos, nos entrega elementos que permiten establecer que la percepción del clima puede ser también un constructo, que surge a partir de los mismos individuos.

James y su planteamiento de que los seres humanos crean conocimiento al añadir parte de su realidad a cada concepto, confirma que en la construcción de conceptos como el clima, los seres humanos aportarán parte de sí mismos en su construcción.

Para la teoría de los símbolos significativos de Mead, los ajustes y coordinaciones entre las personas solo pueden realizarse tomando en consideración la perspectiva del otro. La importancia de la interacción también es planteada por Blumen al plantear que los significados emergen en la interacción con otras personas. En la misma línea, Garfinkel plantea que el sentido de los significados se comparte en conjunto con los demás. La comunicación es sin duda un proceso que se sucede en la interacción interpersonal y en cuyo desarrollo se construyen verdades, significados y representaciones de la propia realidad. Entonces, la comunicación es un proceso que implica conductas o actos de habla, como les llama Habermas, que permiten a los seres humanos compartir significados y coordinar acciones. Finalmente, la comunicación es el medio conductor de la construcción

de las organizaciones, en cuanto entendemos éstas como sistemas autopoieticos de decisiones y coordinaciones. Y el clima, tal como lo revisamos en el apartado anterior es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su propias experiencias de y con la organización.

Sin embargo, no se encontró mayor evidencia respecto a estudios respecto al análisis de la relación e influencia de la comunicación en el clima laboral.

### **2.3. Perspectivas teóricas sobre el liderazgo**

En este apartado, se enuncian las teorías y modelos del liderazgo y se analizan aquellos que influyeron en el desarrollo del modelo tridimensional del liderazgo situacional, de la cual se toman elementos para el diseño del estudio.

Rodríguez & Opazo efectúan una reseña de las teorías en torno al liderazgo, considerando solo investigaciones desde el surgimiento de éstas entre fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX:

- i. Teoría de los rasgos: Sus análisis se sustentan en los atributos personales del líder como valores y habilidades. Presupone que los líderes son personas que poseen ciertos rasgos que los diferencian del resto. No toman en cuenta variables del contexto o de los seguidores de los líderes sino, más bien, características que distinguen a una persona líder de una que no lo es.
- ii. Enfoques de comportamiento: Surgen en la década de los cincuenta. Toman en consideración lo que el líder hace en su trabajo cotidiano como lo distintivo entre un líder y un no líder, vale decir, la forma en que reconoce las



oportunidades, de manera de resolver conflictos, manejo de las relaciones, orientación a metas, etc.

iii. Enfoques de contingencia: Enfatizan la importancia de variables externas como factores determinantes del liderazgo. Incluyen las características de los seguidores, del líder, del tipo de organización y de su entorno. Suponen que ciertos atributos de un líder en una situación dada pueden no ser efectivos en otra.

iv. Enfoques de Integración: Buscan integrar los diversos enfoques y las variables analizadas, es decir, examinar en forma conjunta los rasgos y atributos personales, las características de las relaciones entre los líderes y sus seguidores y los factores del ambiente. (Rodríguez & Opazo, 2007, p. 442)

A continuación, revisaremos los enfoques de los rasgos, del comportamiento y contingenciales.

### ***2.3.1. Enfoque de los rasgos***

Pucheu plantea que la escuela de los rasgos fue la primera en desarrollarse, fundamentalmente porque la antecedió la concepción popular según la cual la historia es generada por “grandes hombres”, quienes fueron estudiados tanto para entender los procesos de cambios social como para generar modelos a seguir. (Pucheu, 2012, p. 337)

En este contexto, en la época de la segunda guerra mundial proliferaron estudios psicológicos para la selección de contingente militar. Sus resultados, sugirieron que el carácter, la personalidad y las características físicas eran determinantes en el logro de un liderazgo eficaz. Estos estudios concluyeron que los líderes comparados con los no líderes

“tienden a ser más altos, físicamente más atractivos, más inteligentes y seguros de sí mismos, psicológicamente saludables, dominantes, extrovertidos y más sensitivos que otras personas.” (Adams & Yoder, 1985, (p.3)

Ante la interrogante de los rasgos y habilidades que serían las característicos en los líderes triunfadores, Yukl, ofrece las sugerencias que se exponen en la siguiente tabla.

*Tabla 18: Rasgos y habilidades que exhiben con más frecuencia los líderes triunfadores*

<b>Riesgo</b>	<b>Habilidad</b>
Adaptable a las situaciones	Listo (inteligente)
Alerta al medio social	Habilidades conceptuales
Ambicioso y orientado a los logros	Creativo
Asertivo	Diplomático y discreto
Cooperativo	Facilidad de palabra
Decidido	Conocimiento de las tareas grupales
Seguro	Organizado (capacidad administrativa)
Dominante (grado de influir en los demás)	Persuasivo
Enérgico (grado elevado de actividad)	Habilidades sociales
Persistente	
Confiado	
Resistente a la tensión	
Deseoso de asumir responsabilidades	

Fuente: Yukl, 1994, p.256

Sin embargo, otros estudios refutaron estos hallazgos efectuando demostraciones como las que detalla Coronel (como se citó en Chamorro, 2005):

- a) no existen pruebas científicas que posibiliten una teoría de liderazgo basada en rasgos de la personalidad;

- b) el perfil ideal de personalidad de líder no existe, por lo tanto, no es posible distinguir, de una forma válida, los líderes de quienes no lo son;
- c) no se ha demostrado que la relación entre determinados rasgos y la eficacia o éxito del liderazgo sea fiable;
- d) los rasgos de la personalidad no son universalmente válidos en todos los contextos;
- e) no hay un criterio unificado entre los investigadores que permita establecer qué rasgos son los que guardan relación directa con el liderazgo;
- f) las habilidades intelectuales no son el único factor que determina la eficacia en la toma de decisiones, algunas decisiones requieren de la sensibilidad, más que habilidades intelectuales. (Chamorro, 2005, p. 123)

Por otra parte, el resultado de los estudios de estas teorías de las características del liderazgo expone dos conclusiones: “1) Las características pueden predecir el liderazgo, 2) Las características son los mejores indicadores para la emergencia de líderes y la aparición del liderazgo mas no para distinguir entre líderes eficaces y los ineficaces. (Robbins & Judge, 2009, p. 388)

Conclusiones como las últimas, dieron paso al desarrollo de teorías que explicaron el liderazgo en función de los comportamientos observados en los líderes, más que en base a características personales.

### **2.3.2. Enfoque conductual**

En contraste con el anterior, el enfoque conductual, no se focalizó en las características estables, sino en las acciones de los líderes. Los modelos más representativos de este enfoque son los modelos desarrollados por las universidades de Michigan y Ohio.

#### **2.3.2.1. Estudios de la Universidad de Ohio**

Los estudios de liderazgo iniciados en 1945 por el Departamento de Investigación empresarial de la Universidad de Ohio trataron de identificar las diversas dimensiones del comportamiento del líder.

Los investigadores dirigidos por Ralph Stogdill, que habían definido liderazgo como la conducta del individuo cuando orienta las actividades de un grupo para una meta, acabaron por restringir la descripción del comportamiento del líder a dos aspectos: Estructura Inicial y Consideración.

La expresión Estructura inicial se refiere a aquella conducta del líder que muestra el grado en que éste se encuentra orientado a las tareas y dirige las actividades laborales de los subordinados rumbo a la consecución de las metas.

Por su parte, consideración se refiere a aquel comportamiento del líder que muestra el grado al que es sensible a sus subordinados en lo que atañe a sus ideas y sentimientos y establece la confianza mutua. (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1998, p. 105)

Los estudios realizados en la Universidad del Estado de Ohio, dirigidos por Stogdill, buscaban, de esta forma, establecer las dimensiones que caracterizan el comportamiento de un líder.

Los resultados permitieron identificar la Consideración e Iniciación de Estructura como los factores que explican la mayor parte de la varianza. “La Consideración es descrita como el grado en el que el supervisor muestra interés, comprensión, cordialidad y simpatía por los sentimientos y las opiniones de sus subordinados, y el grado en que toma en cuenta sus necesidades y bienestar y está dispuesto a explicar sus actos. La Iniciación de Estructura implica comportamientos que se relacionan con la asignación de papeles y tareas dentro del grupo, programación de las asignaciones de trabajo, definición de las metas, establecimiento de procedimientos y normas de trabajo y evaluación del trabajo de los subordinados. (Chamorro, 2005, p. 24)

Con el objeto de obtener datos acerca del comportamiento de los líderes, el equipo de la Universidad de Ohio elaboró el cuestionario de descripción del comportamiento del líder (Leader behavior description questionnaire, LBDQ), una herramienta destinada a explicar cómo desempeñan los líderes sus actividades.

El LBDQ contiene 15 reactivos acerca de la consideración y 15 sobre la estructura inicial. Quienes respondieron marcaron 5 de cada descripciones siempre, a menudo, ocasionalmente, rara vez o nunca) para calificar la frecuencia con la que el líder se entrega a uno u otro comportamiento. Así, la consideración y la estructura inicial son dimensiones de la consulta tal como la observaron los demás. Aunque los estudio Ohio State sobre el liderazgo insistían sobre el comportamiento observado, el equipo elaboró también el cuestionario de opinión del líder (leader opinión questionnaire, LOQ) para reunir datos sobre las percepciones de los líderes sobre su propio estilo de

liderazgo. Quienes respondieron al LBDQ eran los seguidores, supervisores y socios (compañeros) de los líderes, pero fueron ellos mismos los que contestaron el LOQ. (Hersey et al, 1998, p.105)

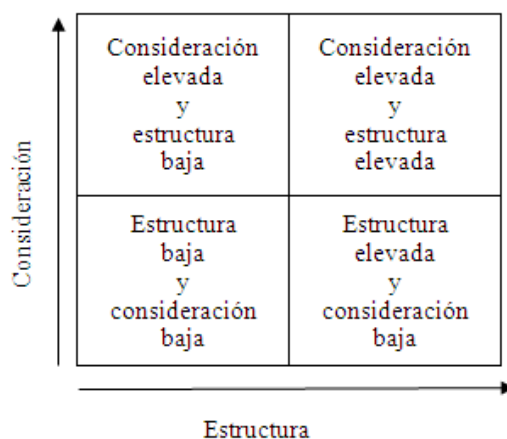
Según comenta Owens:

Con el fin de comparar la eficacia de unos líderes con otros considerados poco eficaces, se pidió a los miembros del grupo del líder que controlaran la frecuencia (siempre, a menudo, ocasionalmente, raras veces, nunca) con las que observaran los comportamientos del líder previamente descritos. Los resultados sugieren que aquellos líderes cuyo comportamiento se consideraba superior al nivel medio en ambas dimensiones, son evaluados con altas calificaciones en su eficiencia. También hay evidencias de que existe poca relación entre el conocimiento que posee un líder de la conducta de liderazgo más eficaz y el modo cómo su proceder es percibido por el grupo. (Owens, 1976, p. 187)

El equipo de la Universidad de Ohio estableció que la estructura inicial y el compromiso eran dimensiones distintas y separadas.

Una calificación elevada en una dimensión no implica una baja en el otro aspecto. El proceder del líder puede ser descrito como una mezcla de ambas dimensiones. Así, estos estudios fueron los primeros en trazar dos ejes diferentes en el comportamiento del líder antes que un solo continuo. Los ejes establecieron cuadrantes para mostrar las combinaciones de una y otra dimensión, como se observa en la figura siguiente. (Hersey et al, 1998, p.106)

*Ilustración 5: Los cuadrantes del estudio Ohio de liderazgo*



Fuente: Hersey et al, 1998, p. 106

En lo particular, uno de los estudios realizados bajo este enfoque corresponde al de los investigadores Lewin, Lippit y White, en el cual, éstos prepararon a adultos para dirigir a niños de 10 años de edad, actuando en función de tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y laissez – faire. El propósito del estudio fue investigar los tres estilos frente a la concreción de tareas específicas. Las conclusiones obtenidas por los investigadores en dicho estudio son:

Los resultados de este estudio experimental han permitido a los investigadores establecer que los líderes autocráticos centran su poder en sí mismos, y dominan el proceso de toma de decisiones hasta el punto de imponer su punto de vista personal sobre el del grupo. Estos grupos se caracterizan porque el éxito o el fracaso están relacionados con la eficacia del líder. Los líderes que exhiben un estilo democrático comparten su poder y responsabilidad con los miembros del grupo. Las decisiones se toman por consenso o acuerdo de grupo. El líder democrático establece fuertes y abiertas líneas de comunicación de tal

forma que todos los miembros del grupo puedan participar plenamente de las actividades. En contraste, el estilo *laissez – faire* no es en realidad una evidencia de liderazgo. Ni la formalidad ni la informalidad respaldan la responsabilidad del liderazgo, y el apoyo a menudo se tambalea cuando es forzado a tomar decisiones. (Chamorro, 2005, p. 24)

#### 2.3.2.2. Estudios de la Universidad de Michigan

Investigadores de la Universidad de Michigan realizaron estudios del liderazgo a partir de 1945. Para abordar al liderazgo, los primeros estudios agruparon características que parecían relacionadas y determinaron varios indicadores de eficacia. Asimismo, identificaron dos conceptos, que los investigadores llamaron orientación al empleado y orientación a la producción.

Los líderes descritos como orientados al empleado subrayaban el aspecto de las relaciones personales en el trabajo. Creían que cada empleado es importante y se interesaban en todos, aceptando su individualidad y sus necesidades personales. Los líderes orientados a la producción insistían, pues, en la producción y en los aspectos técnicos del trabajo; veían a los empleados como herramientas para alcanzar las metas de la organización. (Hersey et al, 1998, p. 107)

De esta forma, los investigadores del Survey Research Center de la Universidad de Michigan buscaron establecer características asociadas entre sí, con el objetivo de establecer las diferencias de las conductas que existen entre los líderes más y menos eficaces. Aunque con algunas deficiencias metodológicas, el principal aporte de estos



estudios dice relación con la identificación de dos conceptos a los que denominan: Orientación al empleado y Orientación a la producción. (Chamorro, 2005, p. 26)

### 2.3.2.3. Los estudios de Likert

Tomando algunas de las consideraciones de los estudios de la Universidad de Michigan, en el año 1961, Likert realiza algunas investigaciones cuyo objeto de estudio fueron los directores de alta producción y directores de baja producción. Su estudio, le permitió establecer la existencia de dos tipos de directores: centrados en los empleados y los centrados en el trabajo. Quienes se centran en los empleados se caracterizaban por un alto nivel de desempeño, su atención se focalizaba prioritariamente en los aspectos humanos de los empleados y se esforzaban por generar grupos de alto rendimiento. Consiguen altos niveles de productividad, por cuanto proveen al equipo de información clara acerca de los objetivos y necesidades que deben ser satisfechas y, adicionalmente les permiten realizar su trabajo con grados de libertad. El segundo tipo de directivo se enfoca en sostener presión hacia la producción, teniendo eventos de baja producción. (Chamorro, 2005, p. 28)

Likert llegó a representar los estilos de dirección en un continuo que va del Sistema 1 al Sistema 4, moviéndose desde la interacción caracterizada por la desconfianza y el temor (sistema 1), pasando por relaciones caracterizadas por la condescendencia por parte de la dirección y de cautela por parte de los empleados (sistema 2), por las decisiones y control concentrado en la dirección, con premios y castigos para motivar a los empleados propios del sistema 3, hasta la plena confianza en los empleados por parte de la organización.

En conclusión, el Sistema 1 está orientado a la tarea en el que tiene lugar un estilo autoritario de dirección altamente estructurado. Los Sistemas 2 y 3 son estados intermedios entre el 1 y el 4. (Chamorro, 2005, p. 28)

Para Likert el comportamiento de liderazgo ideal y más productivo para las industrias es el democrático. Sin embargo, Hersey et al cuestionaron el hecho de que solo uno de los estilos sea eficaz:

Ahora bien, sus propios descubrimientos suscitan preguntas sobre si hay acaso un único buen estilo ideal o normativo que se aplique en toda situación de liderazgo. Observe en las figuras siguientes que uno de 8 supervisores centrados en el trabajo y 1 de 9 que practicaban una supervisión estrecha tenía secciones de producción elevadas. Asimismo 3 de 9 centrados en el empleado y 4 de los 13 que aplicaban la supervisión estrecha tenían secciones de baja productividad. En otras palabras, en casi el 35% de las secciones de baja productividad el comportamiento ideal de liderazgo no llevó a los resultados deseados y casi 5% de las secciones más productivas eran supervisadas con el estilo “inadecuado. Hersey et al, 1998, p. 113)

En las ilustraciones siguientes se muestra gráficamente estos resultados.

*Ilustración 6: Los supervisores centrados en el empleado son más productivos que los centrados en el trabajo*

**NUMERO DE SUPERVISORES DE PRIMERA LINEA QUE ESTAN**

	Centrados en el trabajo	Centrados en el empleado
Secciones de gran productividad	1	6
Secciones de baja productividad	7	3

Fuente: Hersey et al, 1998, p. 108

*Ilustración 7: Las secciones de baja productividad están más supervisadas que las de productividad elevada*

**NUMERO DE SUPERVISORES DE PRIMERA LINEA QUE PRACTICAN**

	Supervisión estrecha	Supervisión general
Secciones de gran productividad	1	9
Secciones de baja productividad	8	4

Fuente: Hersey et al, 1998, p. 109

Los mismos autores, Hersey et al, exponen algunas evidencias de estudios en esta línea y afirman que:

Andrew Halpen y Ben Winer hicieron descubrimientos e interpretaciones similares en un estudio de las relaciones entre las pautas de liderazgo de los comandantes de aeronaves y el índice de pericia de su tripulación. Gracias al LBDQ, descubrieron que de 8 de 10 comandantes con índice de competencia

elevados se dijo que su consideración y estructura inicial estaban por encima del promedio, y que se consideraba que 6 de los 7 comandantes con bajas calificaciones se llevaban por debajo del promedio. Al igual que Likert, Halpen y Winer solo informaron que los líderes que superaban al promedio tanto en consideración como en estructura inicial tenían más probabilidades de ser eficientes, y no analizaron los casos de los dos comandantes con el patrón de alta competencia, baja consideración y bajas estructura inicial, ni el del comandante con baja productividad, alta consideración y alta estructura inicial. (Hersey et al, 1998, p. 113)

Adicionalmente, los mismos autores dan a conocer un estudio realizado en una industria de Nigeria, exponiendo que:

Dicho estudio entregó evidencias que muestran que no es realista buscar un estilo único ideal o normativo. Los resultados fueron casi los opuestos de los que obtuvo Likert. En aquella nación, la tendencia era que los supervisores centrados en el trabajo que practicaban una vigilancia estrecha tenían secciones más productivas, mientras que las de los centrados en el empleado que hacían una supervisión general producían menos. Así, un único estilo normativo de liderazgo como función del líder, los seguidores y otras variables situacionales, no parece viable un solo estilo ideal de liderazgo. (Hersey et al, 1998, p. 114)

#### 2.3.2.4. Estilos X e Y de Mc Gregor

A su vez, McGregor desarrolló la idea de la existencia de dos estilos de liderazgo: (autocrático y democrático), los que se relacionan con la naturaleza de la organización. (1984), Para Mc Gregor, como se citó en Coopers & Lybrand:

La organización tendría un concepto del ser humano, que determinaría el comportamiento de las personas. Estas formas de comportamientos humanos serían:

- El estilo **X**, el cual tendría una visión del ser humano como un ser perezoso, que debe ser coaccionado y estimulado económicamente para que rinda en el trabajo. Este estilo sería la concepción de organizaciones tradicionalmente represivas y centradas en la autoridad.
- El estilo **Y** concibe a las personas pro activas y capaces de auto controlarse en pos del logro de sus objetivos. El estilo Y es producto de estilos democráticos caracterizados por la toma de decisiones y autocontrol; lo cual, incrementará en los trabajadores los niveles de motivación e integración, facilitando una comunicación más fluida; a la vez que se obtiene rendimientos superiores. (Coopers & Lybrand, 1984, p. 164)

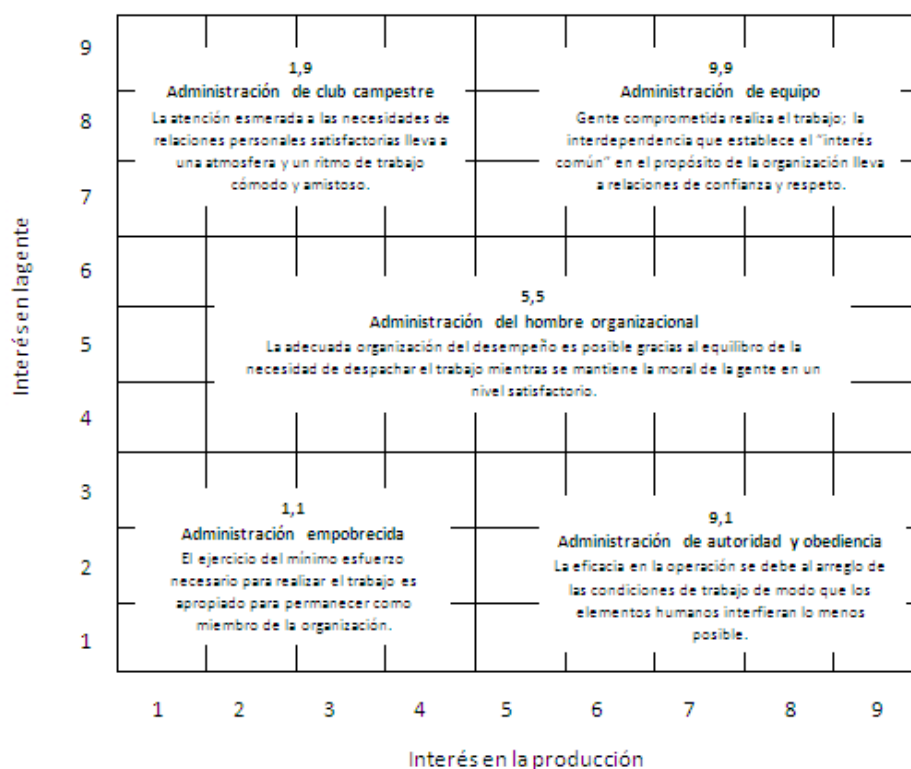
#### 2.3.2.5. Rejilla Gerencial de Blake y Mouton

En los estudios patrocinados por las Universidades de Ohio y Michigan y, el de liderazgo de Likert, se plantean en dos conceptos teóricos, uno que destaca el cumplimiento de las tareas y otro que insiste en el establecimiento de relaciones personales.

Blake y Mouton desarrollaron el modelo Managerial Grid o Modelo de la Rejilla del Liderazgo. Este modelo incluye los aportes de las investigaciones tanto de las Universidades de Michigan y Ohio, por cuanto combina las dos dimensiones: preocupación por las personas y la preocupación por la producción en una tabla de doble entrada con una escala de medición del 1 al 9, de la cual resultan 81 posibilidades de combinación. (Chávez, 2013, p. 18)

La siguiente ilustración representa las combinaciones y sus estilos resultantes.

*Ilustración 8: La Rejilla del liderazgo de Blake y Mouton*



Fuente: Hersey et al, 1998, p. 115

Chamorro hace una detallada descripción de estos estilos:

Estilo 1-1 o Liderazgo Empobrecido: el director hace el mínimo esfuerzo para realizar el trabajo requerido. Asimismo, su interés por el personal y por los objetivos es poco significativo. Es común en él evitar las complicaciones, por lo que sigue las reglas al pie de la letra, así no corre riesgos.

Estilo 9-1 o Estilo Tarea: el líder está orientado a la búsqueda de la eficiencia en las operaciones, para lo cual determina las condiciones laborales por encima de las necesidades o deseos personales de los subordinados. De esta forma, asegura que los factores humanos intervengan lo menos posible en la ejecución de las tareas, lo que le facilita altos logros en la productividad. La relación que establece con los empleados es de total sumisión a la autoridad. Éstos realizan los planes, órdenes y deseos del líder sin titubeos y reclamaciones.

Estilo 5-5 o Liderazgo de Punto Medio: el director busca el adecuado desempeño de la organización mediante un equilibrio de las necesidades en el trabajo y la moral de los empleados. Para lo cual les comunica la meta organizacional y mediante la persuasión, la solicitud y el convencimiento logra de ellos un buen desempeño. De esta manera, las relaciones se establecen en un clima de responsabilidades compartidas y libertad de actuación, en el que es posible replantear los planes de manera que comprendan el pensamiento global del grupo.

Estilo 1-9 o Liderazgo Campestre: el director presta especial atención a las necesidades de la gente, procura una atmósfera organizacional confortable y

amigable, ya que esto garantiza el desempeño de las tareas en forma óptima. Tiende a seleccionar su equipo de trabajo por la armonía que transmite y la facilidad de entendimiento con los demás. Este tipo de liderazgo tiende a generar altos niveles de seguridad y afiliación grupal, pero las satisfacciones se basan en relaciones sociales y no en la ejecución de las tareas lo que puede llegar a ser perjudicial para los fines de la organización.

Estilo 9-9 o Estilo de Equipo: el director hace que el trabajo llevado a cabo sea producto del compromiso de la gente, la interdependencia entre los miembros se cimienta en un acuerdo común en los propósitos que guían las relaciones de confianza y respeto. La responsabilidad del líder consiste en lograr la ejecución de las tareas de forma organizada mediante la participación de todos los colaboradores, para lo cual tiene en cuenta sus intereses personales y aportaciones. (Chamorro, 2005, p. 32)

A continuación se revisarán las teorías contingenciales o situacionales.

### ***2.3.3. Enfoque contingencial***

En un análisis comparativo de las teorías del comportamiento y de las contingenciales, Chávez afirma que:

Si bien las teorías basadas en las características o el comportamiento han sido útiles para identificar algunas dimensiones deseables del Liderazgo, la predicción del éxito de este es más complejo, ya que las influencias situacionales exponen la necesidad de los líderes de cuando usar un determinado estilo. Para esto se han desarrollado diversos modelos que



expliquen este enfoque, el cual sostiene que el estilo y la eficacia del liderazgo dependen de las peculiaridades de la situación. Este ha de estar en consonancia con la situación en la que tiene lugar, ya que son las demandas de la situación las que determinan el estilo de liderazgo más efectivo. (Chávez, 2013, p. 19)

Los teóricos del liderazgo situacional establecen que no existe un estilo de liderazgo que sea mejor que otro, sino que el grado de eficacia de un estilo de liderazgo estará condicionado por las relaciones entre el líder y sus colaboradores, el clima, la cultura organizativa y otros factores ambientales. Chamorro, (2005)

En el contexto del enfoque situacional destacan varios modelos situacionales y teorías. A continuación se describen las más representativas de ellas.

#### *2.3.3.1. El continuo del comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt*

Este modelo considera las dimensiones definidas por la Universidad de Michigan y la Universidad de Ohio y que, tal como fue mencionado, se denominaron orientación a la tarea y orientación a las relaciones.

Chamorro (2005), detalla que:

Tannenbaum y Schmidt plantean que los líderes inclinados a la tarea son autoritarios y los que se identifican con las relaciones son democráticos. Los resultados de sus investigaciones les llevan a afirmar que los líderes influyen en los seguidores de dos maneras:

1. Indicándoles qué deben hacer, cómo y cuándo hacerlo (autoritario).

2. Compartiendo las responsabilidades con sus seguidores, involucrándolos en la planeación y ejecución de tareas (democrático).

En este modelo se incluye un nuevo factor: el poder. (Chamorro, 2005, p. 36)

En el modelo de Tannenbaum y Schmidt el líder elige uno de los siete comportamientos de liderazgo de acuerdo con las fuerza entre él mismo, el seguidor y la situación. Como muestra la figura siguiente, el abanico de elecciones se encuentra entre las conductas democráticas, u orientadas a las relaciones personales, y las autoritarias, orientadas a las tareas. Estos lineamientos también proceden de los estudios de Michigan y Ohio, respectivamente.

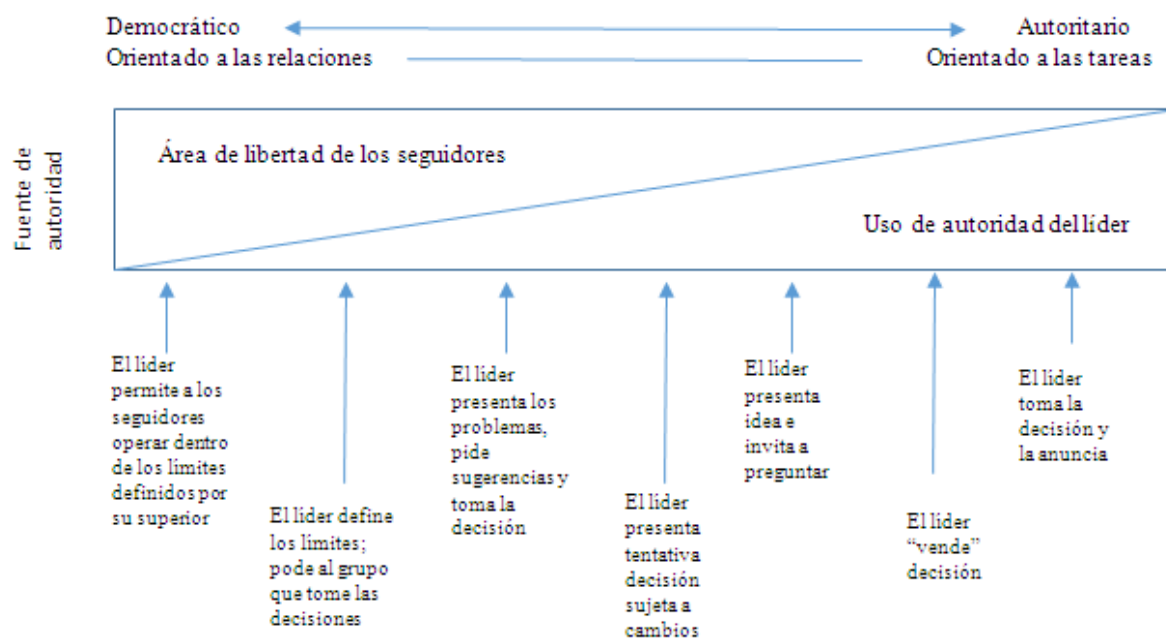
Los líderes influyen en sus seguidores de dos maneras: (1) les dicen que hacer y cómo, o bien (2) comparten con ellos las responsabilidades del liderazgo, comprometiéndolos en la planeación y la ejecución de las tareas.

El primero es el tradicional estilo autoritario, que subraya el interés por los cometidos, mientras que el último es el estilo más democrático, que no manda y que insiste en el interés por las relaciones humanas.

Las diferencias de los dos estilos de comportamiento se basan en las suposiciones que se forman los líderes acerca de la fuente de su poder o autoridad y de la naturaleza humana. Con frecuencia, el estilo autoritario se funda en el supuesto de que el poder del líder proviene de la posición que ocupa y en que la gente es en esencia floja e informal (teoría X). El estilo democrático presume que el poder del líder lo concede el grupo que ha de conducir y que la gente puede dirigirse sola y ser creativa en el trabajo y tiene la motivación

adecuada (teoría Y). En consecuencia, en el estilo autoritario el líder impone todas las políticas; en el democrático están abiertas a la discusión y la decisión del grupo. (Hersey et al, 1998, p. 122)

*Ilustración 9: El continuo del comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt*



Fuente: Hersey et al, 1998, p. 122

Entre ambos extremos se encuentra una amplia variedad de estilos de comportamiento del líder. Hersey et al (1998) exponen que:

Tannenbaum y Schmidt explicaron la vasta gama de estilos como un continuo que va desde el comportamiento autoritario o centrado en las tareas al democrático, centrado en el seguidor, como lo ilustra la anterior. Tannenbaum y Schmidt se refirieron luego a estos extremos como poder e influencia gerencial y poder e influencia no gerencial. (Hersey et al, 1998, p. 123)

Los mismos autores, Hersey et al (1998) explican que:

Los líderes cuyo comportamiento observado se encuentra al extremo autoritario del continuo tienden a orientarse a las tareas y a usar su poder para influir en sus seguidores; por su parte, los líderes cuya conducta parece hallarse en el extremo democrático acostumbran orientarse al grupo y por ende brindan a sus seguidores bastante libertad en su trabajo. Muchas veces, el continuo se extiende más allá del estilo democrático para incluir un estilo laissez faire que permite que los miembros del grupo hagan lo que quieran: no hay políticas ni procedimientos establecidos, cada cual está librado a sus medios y no se dan intentos por influir en nadie. Como no muestra un comportamiento de liderazgo, el estilo laissez fair no se incluye en el continuo de la figura anterior. En realidad, el entorno del laissez faire representa la ausencia de un liderazgo formal, a cuyas funciones se ha renunciado, por lo tanto, cualquier muestra de liderazgo es informal e inesperada. (Hersey et al, 1998, p. 123)

Según esta teoría, la elección del liderazgo debe considerar no solo aspectos del líder, sino también de los subordinados y de la situación. Tal como lo plantea Chamorro (2015):

Un buen director tendrá en consideración estos factores y en función de ellos determinará qué clase de comportamiento deberá adoptar para posibilitar que sus subordinados actúen más eficazmente. Además de las fuerzas en mención, el director debe tener en cuenta ciertas características de la situación en general (las presiones del medio, la eficacia del grupo, la naturaleza del problema y la presión del tiempo) que también afectan su forma de dirigir. En suma, un líder

exitoso es aquel que es profundamente consciente de tales fuerzas, las evalúa y decide la forma más apropiada de actuación. (p. 38)

### 2.3.3.2. *El modelo Contingencial de Fiedler*

Pucheu (2012) afirma que: “Fiedler propuso que el comportamiento del líder debía adaptarse en función de la calidad de la relación interpersonal con los seguidores, el grado de estructuración de la tarea y la cantidad de poder asignada formalmente a él.” (p. 338)

De esta forma, Fiedler propuso tres variables situacionales que determinan si una situación es favorable para el líder:

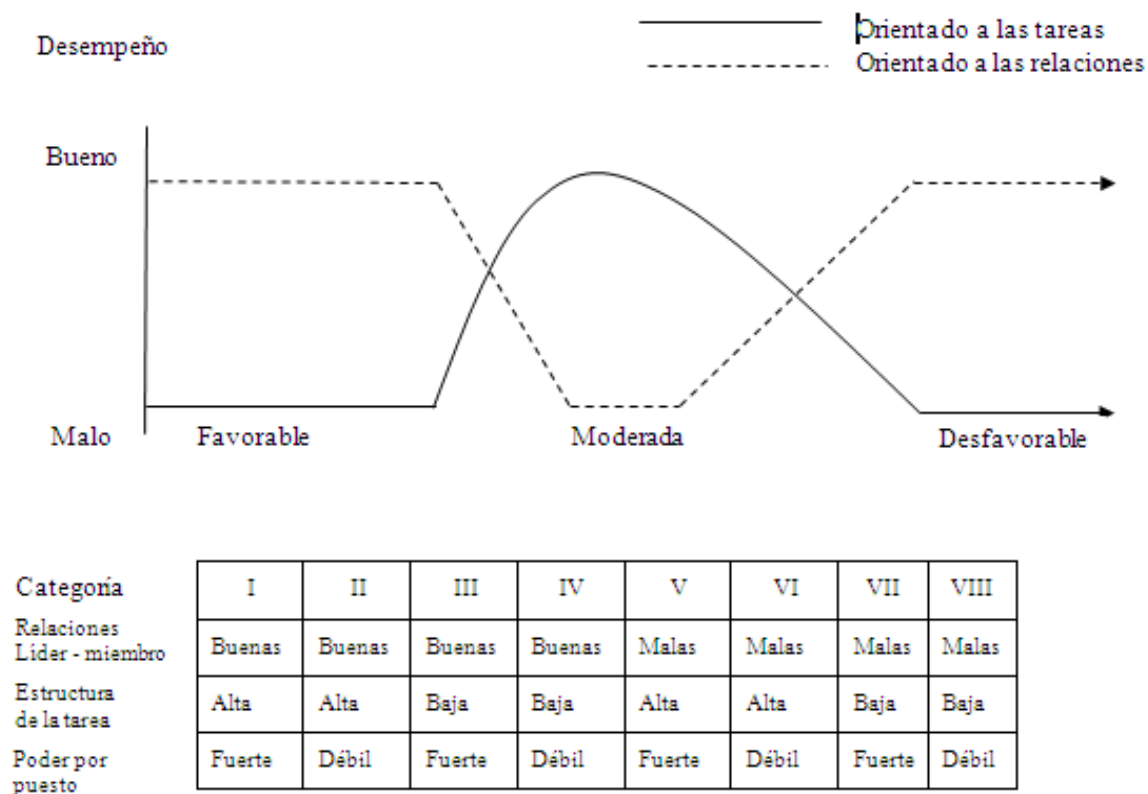
- (1) sus relaciones personales con los miembros del grupo (relaciones líder – miembro),
  - (2) el grado de estructuración de la tarea que el grupo tiene asignada (estructura de la tarea), y
  - (3) el poder y la autoridad que le brinda su posición (poder por posición).
- (Hersey et al, 1998, p. 123)

Es posible observar que en el modelo de Fiedler, las relaciones entre el líder y los miembros son asimilables a los conceptos asociados a relaciones personales, así como la estructura de la tarea y el poder por posición, parecen estar asociados a los conceptos vinculados a tareas. Hersey et al (1998), plantean que:

Fiedler definió lo propicio de la situación como el grado al que la situación permite al líder ejercer su influencia sobre el grupo.

En este modelo, como se aprecia en la figura siguiente hay 8 combinaciones de estas variables situacionales. Cuando la situación de liderazgo varía de buena a mala en cuanto a las relaciones entre el líder y los miembros de elevada baja en la estructura de la tarea y de fuerte a débil en el poder por posición, cae en una de las combinaciones (categorías) indicadas en la figura siguiente. La situación más favorable para que los líderes influyan en sus grupos es aquella en la que son queridos por los miembros (buenas relaciones entre el líder y los miembros), tienen una posición poderosa (fuerte poder por posición) y dirigen un trabajo bien definido (estructura de tareas elevada). Por el otro lado, la situación más desfavorable para los líderes, es aquella en la que no son queridos, tienen poco poder por posición y encaran una tarea no estructurada. (Hersey et al, 1998, p. 123)

*Ilustración 10: Síntesis del modelo de contingencia de Fiedler*



Fuente: Hersey et al, 1998, p. 124

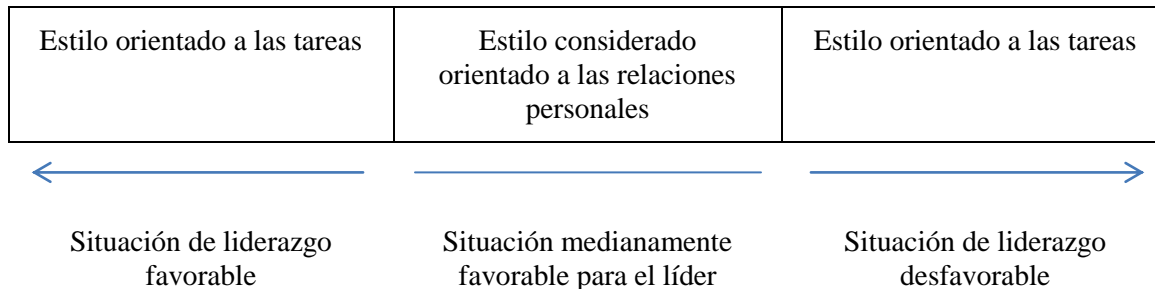
Estos mismos autores, Hersey et al (1998) explican que posteriormente a la elaboración de este modelo para clasificar las situaciones de grupo, Fiedler trató de determinar cuál era el estilo de liderazgo más eficaz, aquel con orientación hacia las tareas o el con mayor orientación a las relaciones personales, para cada una de las 8 situaciones. Fiedler concluyó que:

1. Los líderes orientados a las tareas tienden a desempeñarse mejor en las situaciones grupales que son muy favorables o muy desfavorables.

2. Los líderes orientados a las relaciones personales tienden a desempeñarse mejor en las situaciones medianamente favorables.

La figura siguiente resume estas conclusiones, que también se encuentran en la figura anterior en forma de gráfica con una línea continua y una punteada. Ahí, el liderazgo orientado a las tareas, representado con la línea punteada, es más solvente en las categoría I, aIII y VIII. Por su parte el liderazgo orientado a las relaciones personales, ilustrado con la línea continua, es más eficaz en las condiciones de la categoría V. Los dos parecen tener el mismo rendimiento en las categorías IV, VI y VII. (Hersey et al, 1998, p. 125)

*Ilustración 11: Estilos de liderazgo que Fiedler concluyó que son apropiados para diversas situaciones de grupo*



Fuente: Hersey et al, 1998, p. 125

La particular contribución de Fiedler al estudio del liderazgo, dice relación con el estudio de las variables situacionales, como influencias moderadas para el estilo de liderazgo. Hersey et al (1998) plantean que el modelo de Fiedler

Está respaldado por las investigaciones sobre todo en sus conclusiones generales, que se aprecian en la figura de la Síntesis del modelo de contingencia de Fiedler. Este continuo único de comportamiento del líder quizá sugiere que



hay dos estilos de liderazgo básicos: el orientado a las tareas y el orientado a las relaciones personales; pero casi todas las evidencias indican que el comportamiento del líder debe ser graficado en dos ejes, antes que en un único continuo; así el líder cuyo comportamiento relacionado con las tareas tiene una calificación alta, no la tendrá por fuerza alta o baja en lo que concierne a los intercambios personales, pues puede ocurrir cualquier combinación de las dos dimensiones. (Hersey et al, 1998, p. 125)

### 2.3.3.3. Modelo de la ruta a la meta de House y Mitchell

House, quien realizó gran parte de sus investigaciones en la Universidad Estatal de Ohio, estaba interesado en explicar aquellas situaciones en las que la estructura inicial, la consideración o algunas combinaciones ambas, no eran tan eficaces. En otras palabras, pretendía explicar cuál estilo de liderazgo era el mejor, y porqué.

Hersey et al (1998) explican la denominación del modelo:

Antes de seguir adelante, hay que aclarar porque la teoría se denomina de la ruta a la meta. House y Mitchell lo explican de esta manera: De acuerdo con esta teoría, los líderes son eficaces por su impacto en la motivación y la satisfacción (de sus seguidores) por su capacidad de desenvolverse adecuadamente. La teoría se llama de la ruta a la meta porque su mayor interés es la forma en que el líder influye en las percepciones (de los seguidores) de sus metas laborales, de sus objetivos personales y de las rutas para alcanzarlas. La teoría propone que el comportamiento del líder es motivador o satisfactorio al grado en que incrementa la consecución de metas (de los seguidores) y clarifica las rutas hacia éstas. (Hersey et al, 1998, p. 126)

Según la teoría de la ruta a la meta, los líderes dan lo mejor de sí cuando aportan lo que falta en la situación. Si se requiere clarificación, deben brindar estructura; si se precisan recompensas intrínsecas o extrínsecas, deben ofrecerlas. Hersey et al (1998) plantean que el resultado final de estos actos es más esfuerzo y motivación de los seguidores, lo que por su parte lleva a un cumplimiento más amplio de los objetivos de trabajo de la organización.

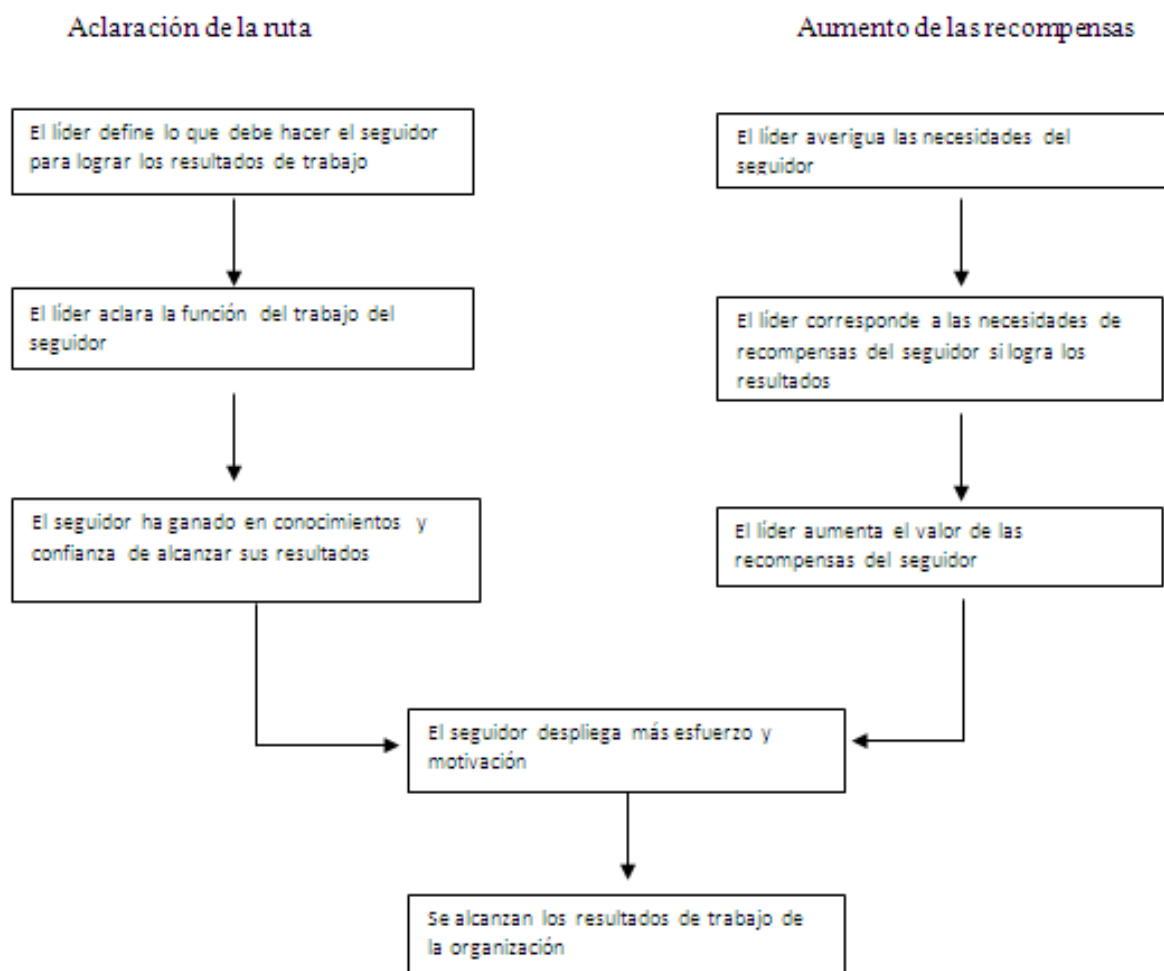
Esta teoría explica cómo el comportamiento del líder influencia la satisfacción y desempeño de los subordinados, debiendo adaptar su conducta a los requerimientos de los subalternos. (Pucheu, 2012)

Si bien, esta teoría se centra en los conceptos de Iniciación de la Estructura y Consideración de las teorías desarrolladas por investigadores de la Universidad de Ohio, adiciona un nuevo elemento: la motivación funcional del líder. House y Dessler en la definición de esta nueva variable como:

Esta es definida por el incremento de los reconocimientos personales de los subordinados por el logro en las metas del trabajo, y la construcción de una senda para estos reconocimientos más fácil de transitar mediante su clarificación, reducción de obstáculos y dificultades, y el incremento de las oportunidades para la satisfacción personal. (como es citado en Yukl, 1989, p. 99)

La siguiente figura muestra los vínculos entre el aumento de los beneficios de los seguidores por alcanzar las metas y hacer que las rutas sean claras y fáciles de recorrer.

*Ilustración 12: Funciones del líder en el modelo de la ruta a la meta*



Fuente: Hersey et al, 1994, p. 126

Con respecto a la figura anterior, Hersey et al, explican:

En la parte de la izquierda se ve al líder clarificar la ruta, mientras que en la derecha aumentas las recompensas. El resultado de este esfuerzo es más esfuerzo y motivación de los seguidores, lo que por su parte lleva a un cumplimiento más amplio de los objetivos de trabajo de la organización. (Hersey et al, 1994, p. 127)

House y Mitchell consideran cuatro conductas de liderazgo:

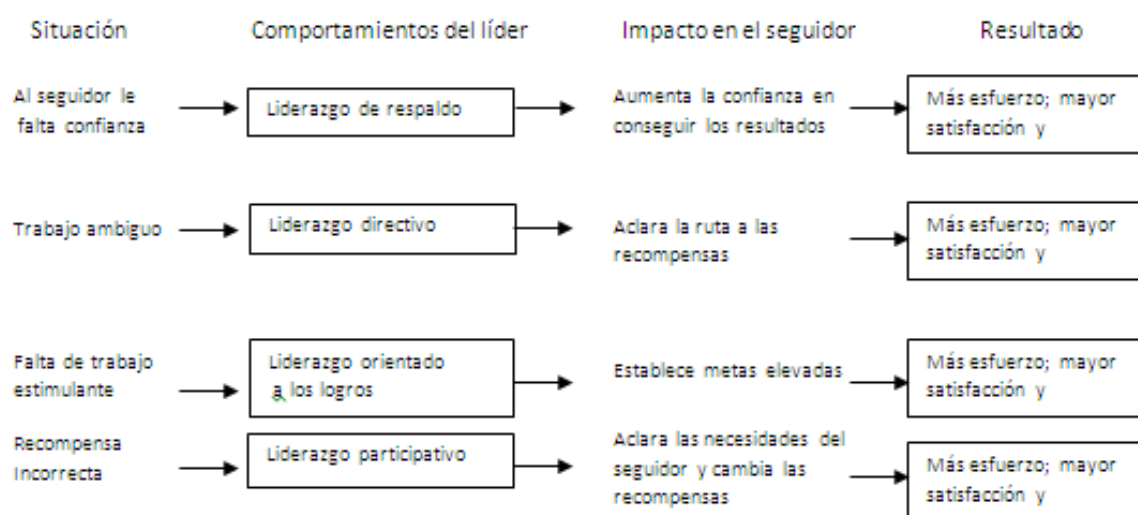
1. Liderazgo de apoyo: el líder tiene en cuenta las necesidades de los subordinados, preocupándose por su bienestar, y por crear un clima amigable en la unidad de trabajo.
2. Liderazgo directivo: permite a los subordinados saber qué se espera de ellos, da orientaciones específicas, solicita a los subordinados seguir reglas y procedimientos, horarios y trabajo coordinado.
3. Liderazgo participativo: consulta a los subordinados y tiene en cuenta sus opiniones y sugerencias.
4. Liderazgo orientado al logro: establece las metas a alcanzar, propone mejoras de desempeño, enfatiza la excelencia en el desempeño y muestra su confianza en que los subordinados alcanzarán altos estándares. (Chamorro, 2005, p. 42)

Los resultados permitieron a los investigadores determinar que frente a una tarea estresante, tediosa o peligrosa, el liderazgo de apoyo incrementa en los subordinados el esfuerzo y la satisfacción por cuanto aumenta en ellos autoconfianza, reduce los niveles de ansiedad y minimiza los aspectos poco placenteros del trabajo. Sin embargo, frente a una tarea interesante, placentera y frente a la cual los subordinados se sienten seguros, un liderazgo de apoyo tiene un efecto mínimo. Por otra parte, frente a tareas no estructuradas y complejas, ante las cuales los subordinados son inexpertos y no cuentan con reglas y procedimientos formales para realizar el trabajo, los datos indican que el liderazgo directivo es el más apropiado, ya que éste provoca en los subordinados altos niveles de satisfacción y esfuerzo. A su vez, cuando la tarea es estructurada o los subordinados son altamente

competentes, el liderazgo directivo será ineficaz, provocando insatisfacción si los subordinados perciben la supervisión y dirección muy cercanas, por cuanto la recibirán como imposición innecesaria de control por parte del líder. Finalmente, frente a tareas no estructuradas el liderazgo participativo incrementa el esfuerzo y la satisfacción del subordinado, por cuanto ofrece claridad. Más, frente a tareas altamente estructuradas, este tipo de liderazgo tiene bajo efecto. (Chamorro, 2005, p. 43)

La ilustración siguiente ejemplifica cómo cada situación exige un comportamiento diferente al líder.

*Ilustración 13: Situaciones de ruta a la meta y comportamientos preferidos del líder*



Fuente: Hersey et al, 1998, p. 128 Sin embargo, para Yukl, el modelo tridimensional del liderazgo tiene las siguientes debilidades:

1. La teoría está limitada por problemas conceptuales de la teoría de la expectativa en la que se basa para explicar los efectos del líder en la motivación del subordinado.

2. Las presunciones que subyacen en las hipótesis son cuestionables. Se presume que el rol de la ambigüedad es desagradable para los empleados, pero se ignora que a algunas personas parecen gustarles los trabajos y los procedimientos que no se especifican en detalle, y en los que hay una amplia oportunidad para definir su rol por sí mismos.

3. La teoría se centra en la función motivacional del líder, pero no considera explícitamente otras formas en las que el líder puede influir en los resultados de los subordinados como es el entrenamiento que les permite mejorar sus habilidades; como también, obtener los recursos necesarios y organizar el trabajo de una manera más eficiente.

4. La teoría se centra en pocos aspectos del líder e ignora otros importantes. Además, la conducta del líder es conceptualizada en un nivel muy abstracto en función de categorías externas que no se relacionan fácilmente con las variables intervinientes.

5. Los efectos de cada una de las conductas del líder son considerados por separado, y las interacciones entre las conductas del líder no están contempladas en la teoría o en la investigación que la prueba.

6. La manera en que interactúan las diferentes variables situacionales no se ha especificado en la mayoría de los casos, y no está claro si los diferentes aspectos de la situación tienen una diferencial influencia moderadora. (Yukl, 1989, p. 103)

#### 2.3.3.4. Modelo de Stinson y Johnson

Las investigaciones de Stinson y Johnson, indican que las relaciones entre el comportamiento del líder y la estructura de la tarea es algo más complejo de lo que proponía House. Stinson y Johnson descubrieron que, si bien una conducta del líder orientada a las relaciones personales es importante si los seguidores desempeñan tareas muy estructuradas, el grado de comportamiento orientado a éstas depende de la naturaleza de los seguidores así como de las propias tareas que realizan.

Hersey et al (1998) explican que el estilo de comportamiento del líder tendrá diferentes probabilidades de éxito en cada combinación de estructura de la tarea y capacidad del seguidor (grado de motivación para los logros, la necesidad de independencia y su educación y experiencia en el trabajo). Para ello, utilizan la Ilustración siguiente y explican que ésta indica que:

Un estilo de liderazgo muy orientado a las tareas y poco a las relaciones personales tiende a ser eficaz si el gerente supervisa una tarea sin estructura desempeñada por seguidores de escasa capacidad; el estilo de combinaciones elevadas tanto a las tareas como a las relaciones parece el apropiado para los seguidores muy calificados que realizan una tarea estructurada; el comportamiento muy orientado a las relaciones y poco a las tareas suele ser adecuado con seguidores de escasa capacidad en tareas muy estructuradas; por último, la poca orientación lo mismo a las tareas que a las relaciones personales parece ser lo que conviene con los seguidores muy capacitados que se desempeñan en tareas sin estructura. (Hersey et al, 1998, p. 129)

*Ilustración 14: Modelo de Stinson y Johnson de la relación entre estilo de liderazgo y las combinaciones de estructura de las tareas y capacidad del seguidor.*

		ESTRUCTURA DE LA TAREA	
		Baja	Alta
CAPACIDAD DEL SEGUIDOR	Escasa	Baja en relaciones Alta en tareas	Alto en tareas Alto en relaciones
	Elevada	Alto en tareas Bajo en relaciones	Alto en relaciones Bajo

Fuente: Hersey et al, 1998, p. (p.129)

De esta forma, es posible observar que una de las contribuciones importantes del modelo de Stinson y Johnson es el planteamiento que las características del colaborador o seguidor influyen en la determinación del estilo de liderazgo más pertinente.

#### 2.3.3.5. Modelo Normativo de Vroom y Yetton

El modelo de contingencia de Vroom & Yetton se basa en el supuesto de que la interacción entre las variables situacionales y los atributos o características del líder, determinan el comportamiento de éste, influyendo a su vez en la eficacia organizacional. (Hersey et al, 1998, p. 129)

Víctor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron, en conjunto con diversos colaboradores, un modelo de toma de decisiones. Las variables consideradas abarcan un importante número de aspectos, incluyendo requerimientos de



calidad, estructura del problema, información del subordinado, compromiso, dispersión geográfica y restricciones de tiempo, entre otras. (Pucheu, 2012, p. 338)

Vroom & Yetton identificaron cinco procedimientos para efectuar el proceso de toma de decisiones. Dos de ellos responden a decisiones autocráticas (AI y AII), dos a variedades de asesoramiento (CI y CII) y uno de los procedimientos considera la decisión conjunta tomada por el líder y subordinados como un grupo (GII). (Chamorro, 2005, p. 48)

Un supuesto básico de este modelo es que la participación incrementa el grado de aceptación de la decisión. Cuando los subordinados tienen temores y ansiedades sobre las implicaciones de una decisión, la participación lleva a comprender mejor las razones de la decisión y cómo serán afectados por ella, dándoles así la oportunidad para ejercer alguna influencia para proteger sus intereses si se sienten amenazados.

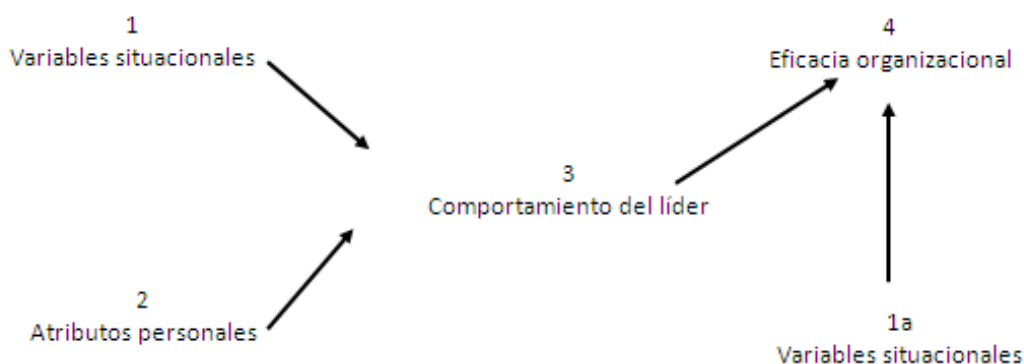
Asimismo, el proceso de participación en el que se involucre a los subordinados hace posible que una decisión esté más próxima a ser consistente con sus intereses y preferencias, ya que tienden a identificarse con ella y la perciben como “su decisión” lo que incrementa su motivación para llevarla a cabo con éxito.

El otro aspecto que se destaca en este modelo es la cualidad de la decisión. (Chamorro, 2005, p. 47)

Hersey et al (1998) explican que el modelo de Vroom y Yetton, que se ilustra en la próxima ilustración, afirmando que:

Se fundamenta en que la interacción de las variables situacionales y los atributos o las características del líder, determinan su comportamiento, el cual puede influir en la eficacia organizacional. A su vez, este cambio en la organización, puede influir en la próxima intervención del líder. De esta forma, para este modelo, las variables situacionales (1), es decir: los seguidores, el tiempo y las exigencias del trabajo, interactúan con los atributos personales del líder (2), tales como la experiencia o la capacidad de comunicarse. De lo anterior resulta el comportamiento del líder (3), el cual influye en la eficacia de la organización (4) que también recibe el influjo de otras variables situacionales (1a) fuera del control del líder, como por ejemplo, las condiciones económicas mundiales, las actividades de la competencia o la legislación vigente. (Hersey et al, 1998, p. 129)

*Ilustración 15: Esquema de las variables importantes utilizadas en la investigación del liderazgo*



Fuente: Hersey et al, 1998, p. 130

### 2.3.3.6. Modelo tridimensional de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Como lo plantean Sánchez y Rodríguez (2009), en mayo de 1969, Hersey y Blanchard dieron a conocer la denominada Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo. En 1969, los cuatro cuadrantes en que se representaba la combinación de las dos dimensiones del comportamiento, no tenían etiquetas para nombrar los cuatro estilos de liderazgo. Se hablaba de Cuadrante 1, 2, 3 y 4. Con el desarrollo del liderazgo situacional, éstos pasaron a denominarse “Dirigir” o Estilo 1, “Persuadir” o Estilo 2, “Participar” o Estilo 3 y “Delegar” o Estilo 4.

A partir de la segunda edición, en 1972, empezaron a utilizar el nombre de Liderazgo Situacional más que el de Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo. Como su nombre indica, esta teoría concede una especial atención a la situación. En la TLS se reconoce que cada líder puede tener un estilo preferido, pero la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere. (Sánchez et al, 2009, p.26)

Es posible observar que en este modelo de liderazgo, Hersey et al (1998) utilizan los conceptos comportamiento de tarea y comportamiento de relaciones a similitud de la “estructura inicial” y la “consideración” de los estudios Ohio.

Los cuadrantes básicos de comportamiento del líder llevan los rótulos tarea alta y relaciones bajas, tarea alta y relaciones altas, relaciones altas y tarea baja y relaciones baja y tarea baja.

En esencia, estas cuatro combinaciones básicas retratan diferentes estilos de liderazgo.

Para Hersey et al (1998):

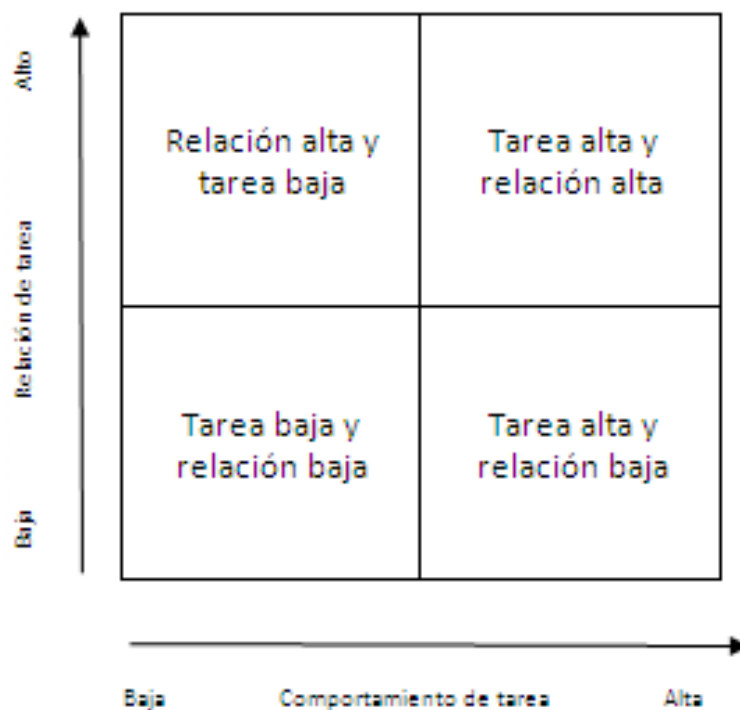
El estilo de cada quien es la pauta de comportamiento, como la perciben los demás, que exhibe cuando trata de influir en las actividades de otros. Puede ser muy distinta del propio punto de vista del individuo, lo que definiremos como auto percepción en vez de estilo. El estilo de liderazgo de uno comprende cierta combinación de comportamiento de tarea y comportamiento de relaciones.

Ambos procederes, que son parte fundamental del concepto de estilo de liderazgo se define como sigue:

- Comportamiento de tarea. El grado al que los líderes se inclinan a organizar y definir las funciones de los miembros de su grupo (los seguidores) y a explicar qué actividades hace quien y cuando, donde y como se realizaran las tareas. Se caracteriza por el empeño en establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y medios de cumplir con el trabajo.
  - Comportamiento de relaciones. El grado en que los líderes para mantener las relaciones personales entre ellos y los miembros de su grupo (los seguidores) se inclinan a abrir canales de comunicación, brindar apoyo socioeconómico, escuchar en forma activa, dar “sacudidas psicológicas” y facilitar las conductas.
- (Hersey et al, 1998, p. 134)

La siguiente ilustración muestra el modelo bidimensional resultante de la combinación de Comportamiento de Tarea y Comportamiento de Relaciones.

*Ilustración 16: Modelo bidimensional: los estilos básicos de comportamiento del líder, propuestos por Hersey y Blanchard*



Fuente: Hersey et al, 1994, p. 134

#### 2.3.3.6.1. Estilos de liderazgo resultantes de la combinación del comportamiento de tarea y del comportamiento de relación

A partir de las dimensiones de comportamiento de tarea y comportamiento de relación, cada una presentada en forma de ejes de coordenadas, se obtienen los cuatro estilos ya mencionados:

- a) E1 (Dirigir) se caracteriza por un comportamiento alto en tarea y bajo en relación, dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño

- b) E2 (Persuadir) se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio, explicar las decisiones y dar la oportunidad de hacer aclaraciones
- c) E3 (Participar) se caracteriza por un alto comportamiento de relación, mientras que el comportamiento de tarea es bajo, compartir ideas y facilitar la toma de decisiones; y
- d) E4 (Delegar) es el que muestra un líder cuando tanto el comportamiento de tarea como el de relación están por debajo del promedio, ceder la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica. (Sánchez et al, 2009, p. 29)

Para Hersey et al, en su modelo de liderazgo situacional:

Los comportamientos de tareas y de relación son dimensiones distintas. Se colocan en dos ejes diferentes en una gráfica plana, en la que los cuatro cuadrantes sirven para identificar los cuatro estilos básicos de liderazgo, como se aprecia en la figura 8-1 si se traza el comportamiento de tarea baja a alta sobre el eje horizontal y el comportamiento de relación, y también de baja a alta, sobre el eje vertical es posible describir la conducta del líder según cuatro modos o estilos. Los cuadrantes de la figura 8-1 sirven como base para evaluar la eficacia del comportamiento del líder. Ningún estilo es eficaz en todas las situaciones; cada uno es o no apropiado de acuerdo con la situación. En seguida anotamos la descripción de los cuatro estilos.

Estilo 1 (S1). Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo.

Estilo 2 (S2). Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.

Estilo 3 (S3). Este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por encima del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo.

Estilo 4 (S4). Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio. (Hersey et al, 1998, p. 191)

A diferencia de los modelos asociados a los rasgos y al comportamiento, e incluso de algunos otros modelos o teorías contingenciales, las cuales plantean la existencia de un tipo de comportamiento o estilo del líder como el ideal o con mayor efectividad, para el modelo del liderazgo situacional:

No hay un medio óptimo de influir en la gente. (...) Nuestro análisis de las diferentes tareas del liderazgo introdujo nuestra definición de estilo de liderazgo (el comportamiento del líder según lo perciben los seguidores) así como el desarrollo de las clasificaciones de las conductas del líder, incluyendo la identificación del comportamiento de tarea y el comportamiento de relación.

El comportamiento de tarea se define como el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o el grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quien.

Por ejemplo, se requiere una buena dosis de comportamiento de tarea cuando se requiera de una dirección. Es probable que el informante sea muy explícito y diga con claridad que calles tomar y donde dar vueltas. Se explica donde empezar y donde terminar. Es importante advertir que adoptar una postura

directiva no significa ser antipático o intemperante. (...) El comportamiento de tarea se caracteriza por la comunicación en una dirección, del líder al seguidor. El informante no está interesado en sus sentimientos, sino en ayudarlo a lograr su meta.

El comportamiento de relación se define al grado en que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar.

Se precisa mucho de este comportamiento cuando se concentra atorado con un cometido en esencia, usted sabe cómo realizarlo pero necesita algún estímulo para librar es obstáculo. El que en este ejemplo el líder escuche, aliente y facilite ilustra el comportamiento de relación. (Hersey et al, 1998, p. 191)

#### 2.3.3.6.2. El concepto de madurez o preparación

Sánchez et al (2009) plantean que Hersey y Blanchard tomaron de Argyris, “el concepto de madurez y el concepto de la misma como un continuo. (...) Siete cambios que deben ocurrir en una persona cuando se produce el desarrollo hacia la madurez a lo largo del tiempo.” (p. 29)



*Tabla 19: Continuo Inmaduro-Maduro*

<b>INMADURO</b>	<b>MADURO</b>
Pasivo	Activo
Dependencia	Independencia
Comportamiento limitado	Capaz de comportarse de muchas formas
Intereses erráticos y superficiales	Intereses más profundos y más fuertes
Perspectiva a corto plazo	Perspectiva a largo plazo (pasado y futuro)
Posición subordinada	Posición igual o superior
Falta de conocimiento de sí mismo	Conocimiento y control de sí mismo

Fuente: Sánchez et al, 2009, p. 29

En relación al concepto de madurez, Sánchez et al afirman que:

Argyris postula que estos cambios residen en un continuo y que la personalidad “sana” se desarrolla desde la “inmadurez” a la “madurez”. Hersey y Blanchard consideran, al igual que Argyris, que con frecuencia en las organizaciones se asume la teoría clásica de la administración (basada en los supuestos de la Teoría X), con lo que la gerencia crea roles infantiles que frustran su desarrollo natural hacia la madurez. (Sánchez et al, 2009, p. 30)

Estos mismos autores, profundizan en este tema planteando que:

La variable madurez en la TLS se mide sólo en relación con una tarea concreta desempeñada por un subordinado. Es decir, una persona no es madura o inmadura en términos generales, sino para tareas u objetivos específicos. El seguidor puede ser más maduro para ciertas facetas de su trabajo y menos maduro para otras. Considerada así, la madurez es una cualidad personal de cada uno de los seguidores que el líder debe evaluar para cada objetivo e

individualmente. El grupo podría ser homogéneo o no en su nivel de madurez. La madurez del subordinado incluye dos componentes: a) Madurez para el puesto, referida a las habilidades, la experiencia y el conocimiento técnico en relación con la tarea, y se puede identificar como la capacidad; y b) Madurez psicológica, hace referencia a la confianza en sí mismo y al auto-respeto, y se puede asimilar a la disposición o motivación. (Sánchez et al, 2009, p. 30)

Los autores del modelo tridimensional del liderazgo situacional cambian de concepto y hablan de preparación del colaborador o seguidor para referirse al término de madurez.

Hersey y Blanchard (1996), al comparar la Teoría del Ciclo Vital en la versión original con su evolución tras 25 años, explican que, durante los años 60 del siglo XX, el término “madurez” no resultaba ofensivo cuando se aplicaba a la evaluación de las personas, Sin embargo, años después, pasó a ser inapropiado; por ello, en 1988, se denominó “preparación”. Además, “madurez del seguidor” era una expresión válida cuando se partía de un modelo de liderazgo que destacaba el ciclo vital, pero no tanto cuando se centraba en el aspecto situacional y centrado en la tarea.

En la TLS, inicialmente la madurez se consideró como una variable homogénea que se representaba en un continuo unidimensional, y conforme aumentaba la madurez del seguidor, el líder debía cambiar su estilo (que combina más o menos tarea y relación). Posteriormente, aunque la madurez se seguirá considerando como un continuo, se definirá a partir de los dos componentes ya señalados. De este modo, la madurez aumentará o disminuirá por cambios en cada uno de sus componentes. Como se verá más adelante, este cambio tendrá

consecuencias sobre la consistencia interna del modelo. A pesar de que en la TLS se plantea como un continuo, la madurez del seguidor se divide en cuatro niveles (M1 o madurez baja, M2 o madurez de baja a moderada, M3 o madurez de moderada a alta y M4 o madurez alta). M1 implica que tanto la motivación como la capacidad son bajas; M2 significa que la capacidad es baja pero la motivación es alta; M3 es la situación en la que el seguidor presenta poca motivación pero mucha capacidad y, por último, en M4 el seguidor cuenta con alta capacidad y alta motivación. (Sánchez et al, 2009, p. 30)

*Tabla 20: Nivel de madurez y Estilo de Liderazgo (adaptado de Nicholls, 1985)*

<b>Nivel de Madurez</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>
Capacidad/Motivación	Baja Capacidad/ Baja Motivación	Baja Capacidad/ Alta Motivación	Alta Capacidad/ Baja Motivación	Alta Capacidad/ Alta Motivación
Estilo prescrito	Dirigir	Persuadir	Participar	Delegar
Alta/Baja Tarea/Relación	ATBR	ATAR	BTAR	BTBR

Fuente: Sánchez et al, 2009, p. 30

De esta forma, el liderazgo situacional se basa en la interacción de tres elementos: el grado de conducción y dirección (lo que los autores del modelo llaman comportamiento de tarea) que ofrece el líder y, el grado de apoyo social y emocional (el llamado comportamiento de relaciones personales) que brinda y el nivel de preparación (lo que alguna vez denominaron madurez los autores del modelo) que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo. Para los autores del modelo:

Algunos de los principales factores de la situación que influyen en la eficacia del líder son los siguientes:

- El líder
- Los seguidores
- El supervisor
- Los asociados clave
- La organización
- Los requerimientos del trabajo
- El tiempo para las decisiones

Estas variables no operan por separado, sino que interactúan; por ejemplo, se dice a menudo que el estilo 1 es un “liderazgo de crisis” porque es apropiado para estos tiempos. El punto importante que hay que recordar es que lo empleamos para responder a la crisis, no para producirlas. Si tratamos a la organización como si estuviera en crisis, eso es lo que conseguimos. Y si tratamos a las personas como niños, comenzaran a portarse como tales. Este es uno de los conceptos más importantes en el campo de las ciencias aplicadas de la conducta, la noción de profecía auto realizada. Al trabajar con los demás y colaborar en su desarrollo, el líder a de sostener opiniones positivas acerca de las posibilidades de sus seguidores. El líder eficaz cree que la gente tiene el potencial de crecer y que, si recibe la oportunidad responderá. (Hersey et al, 1998, p. 193)

El siguiente paso, una vez presentadas las dimensiones de conducta que conforman los cuatro estilos de liderazgo, y abordado el concepto de madurez, es analizar la efectividad del liderazgo.

#### 2.3.3.6.3. Efectividad del Liderazgo

En este modelo, la efectividad se mide a partir del grado de ajuste que hay entre el estilo que emplea el líder para tratar a sus seguidores y el nivel de preparación de los mismos.

Hersey y Blanchard ampliaron las prescripciones de su modelo, señalando no sólo cuál es el mejor estilo para un determinado nivel de madurez, sino cuáles son el segundo mejor, el tercero mejor y el peor estilo. Por ejemplo, si los subordinados están al nivel de madurez/preparación más bajo (M1), Dirigir o E1 será el mejor estilo, Persuadir o E2 será el segundo mejor, Participar o E3 es el tercero mejor y, por último, Delegar o E4 será el peor. Se comentó que el líder debe estar atento al nivel de madurez o de preparación de cada uno de sus subordinados, con el fin de acomodar su estilo a la situación específica y tratar a cada uno del modo que se prescribe desde la teoría. Ahora se verá cómo el líder, a través de su comportamiento, puede contribuir al desarrollo de la preparación de los miembros de su equipo. (Sánchez et al, 2009, p. 31)

Los mismos autores, Sánchez et al comentan acerca de los principios fundamentales del modelo:

La idea fundamental de esta teoría, es que la efectividad del liderazgo se consigue a través del ajuste del estilo del liderazgo con el nivel de madurez o de preparación. Dicho en otras palabras, el líder debe evaluar y reconocer el nivel

de preparación de los miembros del grupo que dirige, y modificar su estilo mediante el aumento o disminución de la conducta a través de la cual define el trabajo de los seguidores y de la conducta, mediante la cual recompensa a estos, fomentando la participación y la comunicación bidireccional. En el modelo se indica que, a cada nivel de madurez, le corresponde más o menos una de las conductas del líder, y se predice mayor efectividad cuanto mayor sea el ajuste entre el nivel de madurez y el estilo mostrado (Sánchez et al, 2009, p. 27)

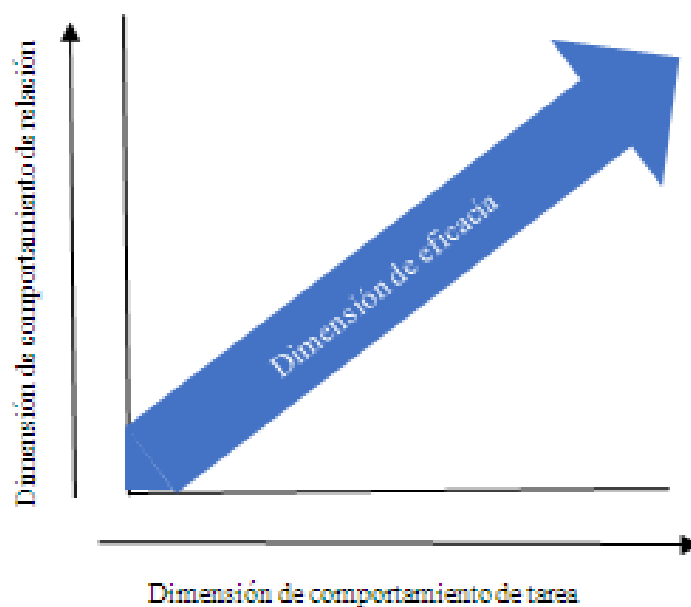
Por su parte, los autores del modelo tridimensional de liderazgo situacional explican en detalle estos elementos de su modelo planteando que:

La eficacia del líder depende de la pertinencia de su estilo para la situación en la que opera; por tanto, hay que agregar una dimensión de la eficacia al modelo bidimensional. La figura siguiente ilustra el modelo tridimensional. Al añadir la dimensión de eficacia a las de comportamiento tarea y de relaciones personales del antiguo modelo de Ohio, tratamos de integrar en el modelo tridimensional de la eficacia del líder los conceptos de liderazgo con las exigencias situacionales del entorno. Cuando el estilo del líder es el adecuado para la situación, lo llamamos eficaz; en el caso contrario, lo llamamos ineficaz.

Si la eficiencia del estilo de comportamiento del líder depende de la situación en la que aparece, se sigue cualquiera de los estilos básicos será eficaz e ineficaz según la situación. En realidad, la tercera dimensión es el entorno. Es la interacción del estilo básico con el ambiente lo que produce un grado de eficacia e ineficacia. Llamamos “de eficacia” a la tercera dimensión porque en la mayor parte de las organizaciones se emplean diversos criterios de

desempeño para medir la eficacia o ineficacia del gerente o del líder. Pero nos parece importante tener presente que la tercera dimensión es el medio en el que el líder se desenvuelva. Se podría pensar en el estilo básico, como en un estímulo, cuya respuesta se consideraría entonces eficaz o ineficaz. El punto es importante porque los teóricos y los profesionales que arguyen que hay un estilo óptimo del liderazgo hacen juicios de valor acerca del estímulo, mientras que los que adoptan un acercamiento situacional evalúan la respuesta (los resultados) y no el estímulo. (Hersey et al, 1998, p. 135)

*Ilustración 17: Adición de una dimensión de eficacia a las dimensiones de tarea y de relaciones de Hersey y Blanchard*



Fuente: Hersey et al, 1998, p. 135

En la siguiente tabla, es posible visualizar la forma en que cada estilo es visualizado de forma eficaz o ineficaz por otros.

*Tabla 21: Cómo pueden ver los demás los estilos básicos del comportamiento del líder*

ESTILO BÁSICO	EFICAZ	INEFICAZ
Comportamiento de tarea alta-relación baja	Se considera que tiene métodos bien definidos para alcanzar las metas que serán útiles para los seguidores.	Se considera que impone los métodos a los demás, a veces se considera desagradable e interesado solo en los resultados a corto plazo.
Comportamiento de tarea alta-relación alta.	Se considera que satisface las necesidades del grupo de que se establezcan las metas y se organice el trabajo, y que también brinda gran apoyo socioemocional.	Se considera que inicia más estructura de la que necesita el grupo y a menudo no parece genuino en ellos intercambios personales.
Comportamiento de relación alta y tarea baja	Se considera que tiene una confianza implícita en la gente y que es el primer interesado en facilitar la consecución de las metas.	Se considera interesado sobre todo en la armonía; a veces parece poco deseoso de terminar una tarea si corre el riesgo de trastornar las relaciones o de perder la imagen de “buena persona”.
Comportamiento de relación baja y tarea alta	Se considera que delega apropiadamente en los que atañen la realización del trabajo y que brinda poco apoyo social y emocional si eso es lo que el grupo necesita.	Se considera que ofrece poco estructura o apoyo socioemocional cuando lo necesitan los miembros del grupo.

Fuente: Hersey et al, 1998, p. 137

De esta forma, es relevante plantear que la relación entre el líder y los seguidores es una variable crucial en la situación de liderazgo. Los autores del modelo, plantean que:



Para llevar al máximo la relación entre el líder y los seguidores, aquel debe empezar por determinar los resultados concretos de las tareas que los seguidores deben lograr, ya sea como individuos o como grupo. Al clarificar resultados, objetivos, tareas parciales, hitos, etc.; al líder le falta la base para terminar la preparación de los seguidores o el estilo concreto de comportamiento para ese nivel de preparación. (Hersey et al, 1998, p. 193)

Así, la situación va cambiando constantemente, por cuanto evoluciona o involuciona la preparación o madurez de los seguidores. Afirman que:

Desde la TLS se debe dar respuesta también a la situación en la que la madurez de los subordinados pueda experimentar avances o retrocesos. Hersey y Blanchard se plantearon cómo debería actuar el líder con sus seguidores cuando el nivel de madurez de éstos aumenta o disminuye. Incluso, en la TLS se postula que cuando el liderazgo es efectivo, es decir, cuando se produce el ajuste entre el estilo de liderazgo y el nivel de madurez de los seguidores, el líder contribuye al desarrollo de la madurez –lo que implica que el líder deberá acomodar de nuevo su comportamiento al nuevo nivel de madurez o preparación de su seguidor–. Además de la influencia del comportamiento del líder, el seguidor puede, por sí mismo, experimentar avances en su madurez (mediante el aumento de sus conocimientos, experiencia, etc., estando más motivado por la tarea...). También puede experimentar retrocesos en su madurez cuando, por ejemplo, se reduce su capacidad al enfrentarse a tareas nuevas para las que no cuenta con la formación apropiada o la experiencia suficiente, o cuando disminuye su motivación porque, por ejemplo, se enfrenta

a problemas personales o familiares que requieren una atención prioritaria y lo distraen de sus responsabilidades laborales. (Sánchez et al, 2009, p. 32)

#### 2.3.3.6.4. Niveles de preparación de los seguidores

Las dos principales componentes de la preparación son la capacidad y la disposición.

Así lo detallan los autores del modelo tridimensional del liderazgo:

La capacidad es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aportan a determinada tarea o actividad.

La disposición es el grado al que el individuo o el grupo muestran la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea.

Disposición es sólo una palabra para describir este aspecto. Muchas veces, no es tanto que la gente no esté dispuesta, sino sólo que nunca habían realizado la tarea, y como no tiene experiencia quizá se siente insegura o temerosa. En general, si la cuestión se reduce a esta falta de experiencia, el problema es de inseguridad. El término indispuerto es más apropiado cuando, por alguna razón, la gente ha empeorado o se ha perdido parte de su compromiso y motivación, lo que puede explicar un retroceso.

Los conceptos, pues, de capacidad y disposición son diferentes, pero es importante recordar que son un sistema de influencia recíproca. Esto significa que un cambio considerable en uno afectará al todo. El grado al que los seguidores aportan su disposición a cierta situación influye en la capacidad que despliegan, y esto atañe al grado que crecerán y desarrollarán competencias y capacidades. Del mismo modo, el monto de conocimientos, experiencias y

habilidades empeñados en cierta tarea suele influir en la confianza, el compromiso y la motivación. El nivel de preparación es una combinación única de la capacidad y la disposición con que la gente emprende cada tarea. (Hersey et al, 1998, p.194)

Los autores de este modelo afirman que el continuo de la preparación del seguidor puede dividirse en cuatro niveles, de los que cada uno representa una combinación diferente de su capacidad y disposición o confianza, conformando los niveles de preparación R1, R2, R3 y R4. Hersey et al (1998), los definen de esta forma:

Nivel de preparación 1 (R1).

- Incapaz o indispuesto. El seguidores incapaz y no está comprometido ni motivado.
- Incapaz e inseguro. El seguidor es incapaz y carece de confianza.

Nivel de preparación 2 (R2)

- Incapaz pero dispuesto. El seguidor no tiene la capacidad pero está motivado y se esfuerza.
- Incapaz pero confiado. Le falta capacidad, pero se siente confiado en tanto que el líder esté ahí para conducirlo.

Nivel de preparación 3 (R3)

- Capaz pero indispuesto. El seguidor tiene la capacidad para desempeñar la tarea, pero se siente inseguro y preocupado de hacerla solo.

- Capaz pero inseguro. Posee la capacidad para realizar la tarea, pero se siente inseguro o preocupado a hacerla solo.

#### Nivel de preparación 4 (R4)

- Capaz y dispuesto. El seguidor tiene la capacidad para desenvolverse y se siente comprometido.
- Capaz y confiado. Tiene la capacidad para desempeñar la tarea y se siente confiado al respecto. (Hersey et al, 1998, p.195)

Por su parte, Ron Campbell, del Centro para el Estudio del Liderazgo amplió el continuo de la preparación del seguidor como se observa en la próxima ilustración siguiente para incluir indicadores conductuales de los cuatro niveles.

*Ilustración 18: Continuo de la preparación del seguidor*

ELEVADA	MODERADA		ESCASA
R4	R3	R2	R1
Capaz y dispuesto o confiado	Capaz pero indispueto pero inseguro	Incapaz pero dispuesto o confiado	Incapaz o indispueto o inseguro

Fuente: Hersey et al, 1998, p. 195

Cada uno de los niveles representa la combinación que se establece entre la capacidad y la disposición o la confianza del seguidor. Como se aprecia en la próxima ilustración, figura siguiente, los indicadores de una persona en el nivel R1 para una tarea en concreto, serían

comportamientos tales como no lograr su cometido en niveles aceptables o sentirse intimidada frente a la tarea. (Hersey et al, 1998, p.196)

*Ilustración 19: Nivel de preparación 1 (R1)*

R4	R3	R2	R1
<p><b>Incapaz e indispuesto o inseguro</b></p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No realiza la tarea al nivel aceptable</li> <li>• Lo intimida la tarea</li> <li>• No tiene claras las direcciones</li> <li>• Vacila</li> <li>• No termina las tareas</li> <li>• Hace preguntas acerca de la tarea</li> <li>• Está a la defensiva e incómodo</li> </ul>			

Fuente: Hersey et al, 1998, p. 196

Como es importante estimar si alguien es incapaz o indispuesto o bien incapaz e inseguro, Campbell perfeccionó los indicadores para distinguir entre ambos estados de preparación. En particular, un R1 incapaz o indispuesto exhibirá:

- Conductas defensivas
- Una realización demorada de las tareas
- Un desempeño sólo por petición expresa
- Frustración intensa

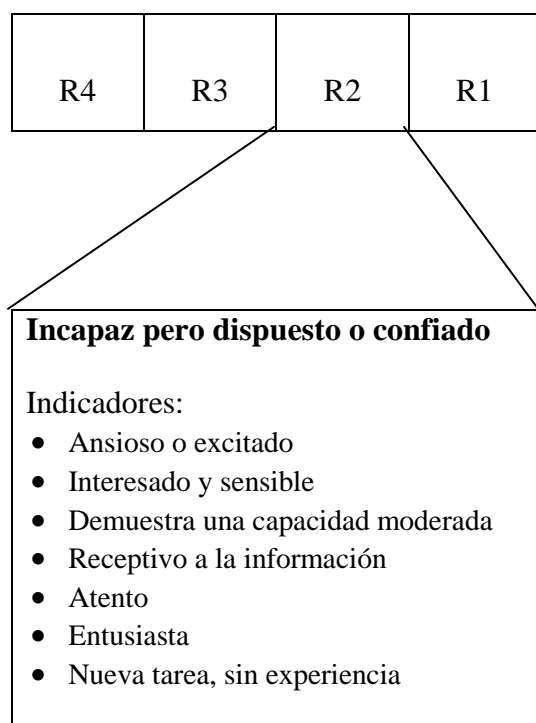
Un R1 incapaz e inseguro mostrará:

- Un lenguaje corporal de inconformidad, ceño fruncido, hombros caídos, espalda inclinada.
- Conducta confusa y poco clara
- Preocupación por los resultados
- Miedo al fracaso (Hersey et al, 1998, p. 197)

En los siguientes párrafos se explican los indicadores de los otros tres niveles, tal como lo detallan los autores del modelo.

Los indicadores de R2 se observan en la próxima ilustración.

*Ilustración 20: Nivel de preparación 2 (R2)*



Fuente: Hersey et al, 1998, p. 197

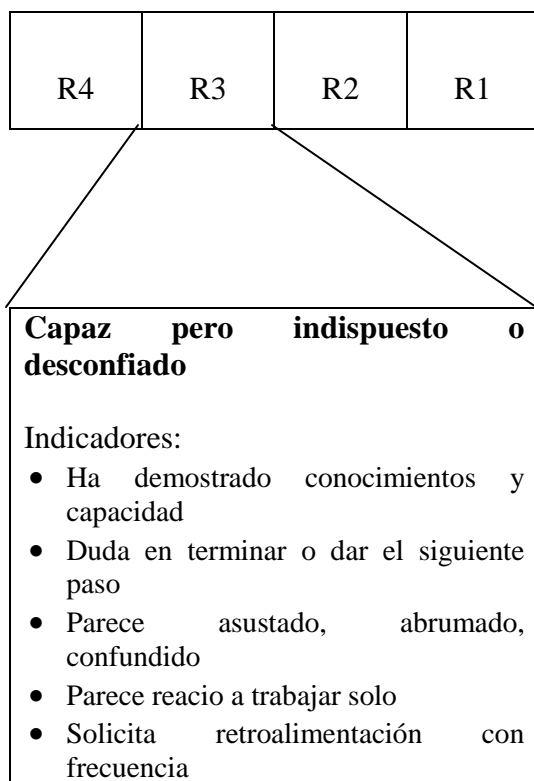
Para los autores del modelo, un R2 es un seguidor incapaz pero dispuesto o confiado:

- Habla rápida e intensamente

- Busca clarificar
- Asiente con la cabeza; hace comentarios como “sí, lo sé”; se ve entusiasta
- Escucha con cuidado
- Responde superficialmente a las preguntas
- Acepta las tareas
- Actúa con rapidez
- Le preocupa el resultado final más que los pasos intermedios

Los indicadores para un seguidor con nivel de preparación R3, se muestran en la próxima ilustración.

*Ilustración 21: Nivel de preparación 3 (R3)*



Fuente: Hersey et al, 1998, p. 198

En relación al nivel de preparación de los seguidores R3, los autores del modelo plantean que se trata de un seguidor capaz pero indispuerto tiene las siguientes conductas:

- Duda o se resiste
- Se siente abrumado por las obligaciones y el trabajo
- Busca reforzamiento
- Le preocupa que su desempeño reciba de algún modo un castigo.

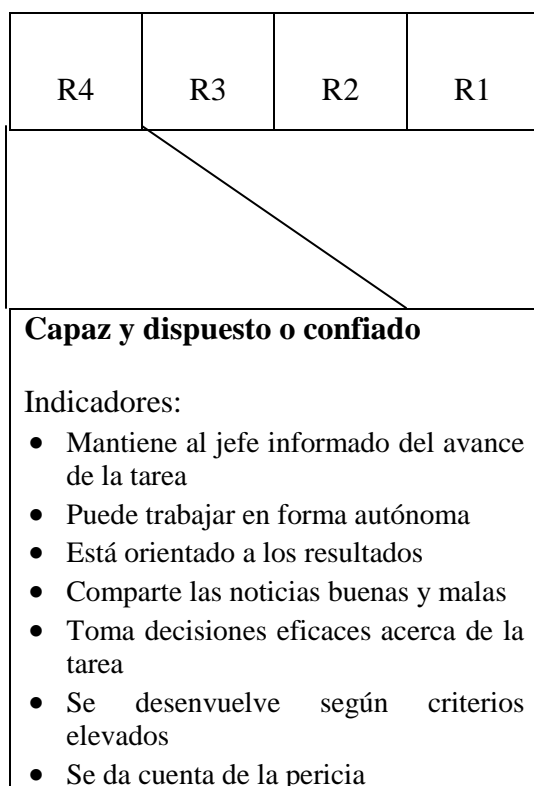
El R3 capaz pero inseguro:

- Cuestiona su habilidad
- Se concentra en los posibles problemas
- Carece de autoestima
- Anima al líder a que se mantenga cerca (Hersey et al, 1998, p. 198)

La ilustración siguiente muestra los indicadores de un seguidor R4.



**Ilustración 22: Nivel de preparación 4 (R4)**



Fuente: Hersey et al, 1998, p. 198

Según los autores del modelo, el R4 es capaz y dispuesto o confiado:

- Mantiene informado al jefe del avance de la tarea
- Hace un uso eficaz de los recursos
- Es responsable y está orientado a los resultados
- Está informado y comparte la información para simplificar las tareas operacionales
- Está dispuesto a ayudar a los demás
- Comparte las ideas creativas
- Se hace cargo de las tareas
- Cumple sus responsabilidades a tiempo y quizás antes

Estos indicadores son claves importantes de la preparación de los seguidores.

Así como el médico busca indicios para diagnosticar a sus pacientes, el líder ha de estar alerta a las claves de los comportamientos de sus seguidores, en tanto que son un paso crucial para dictaminar correctamente su grado de preparación. (Hersey et al, 1998, p. 198)

En esta misma línea, Sánchez et al (2009) profundizan planteando que:

Lo que se plantea en la TLS es que el líder debe adaptar su estilo al nivel cambiante de madurez de sus seguidores. La clave para conseguir el cambio en los subordinados es reforzar, mediante aproximaciones sucesivas, el comportamiento que se acerca a las expectativas del supervisor de alcanzar un buen desempeño. El cambio debe ser gradual, como resultado de un crecimiento planeado y mediante la creación de una confianza y respeto mutuos. (Sánchez et al, 2009, p. 32).

#### 2.3.3.6.5. Desarrollo de la preparación de los seguidores

Los autores del modelo tridimensional del liderazgo, explican el proceso de desarrollo de la preparación de los seguidores y la representación gráfica del proceso, así como de la correspondencia entre estilo del líder y nivel de preparación de los seguidores:

Algunos lectores encuentran difícil entender el desarrollo de los seguidores de R1 a R2 y a R3. ¿Cómo se puede ser inseguro, luego confiado y otra vez inseguro? El punto importante que hay que recordar es que en los niveles inferiores de preparación el líder brinda las direcciones (qué, dónde, cuándo, cómo), es decir, que las decisiones están dirigidas por el líder. En los niveles

superiores el seguidor se convierte en el responsable de tales direcciones, de modo que las decisiones están dirigidas por el seguidor. Esta transición puede dar lugar a temores o inseguridad.

Cuando los seguidores pasan de los niveles inferiores de preparación a los superiores, las combinaciones de comportamiento de tarea y de relaciones interpersonales comienzan a cambiar.

Los autores del modelo, explican la siguiente ilustración de la siguiente forma:

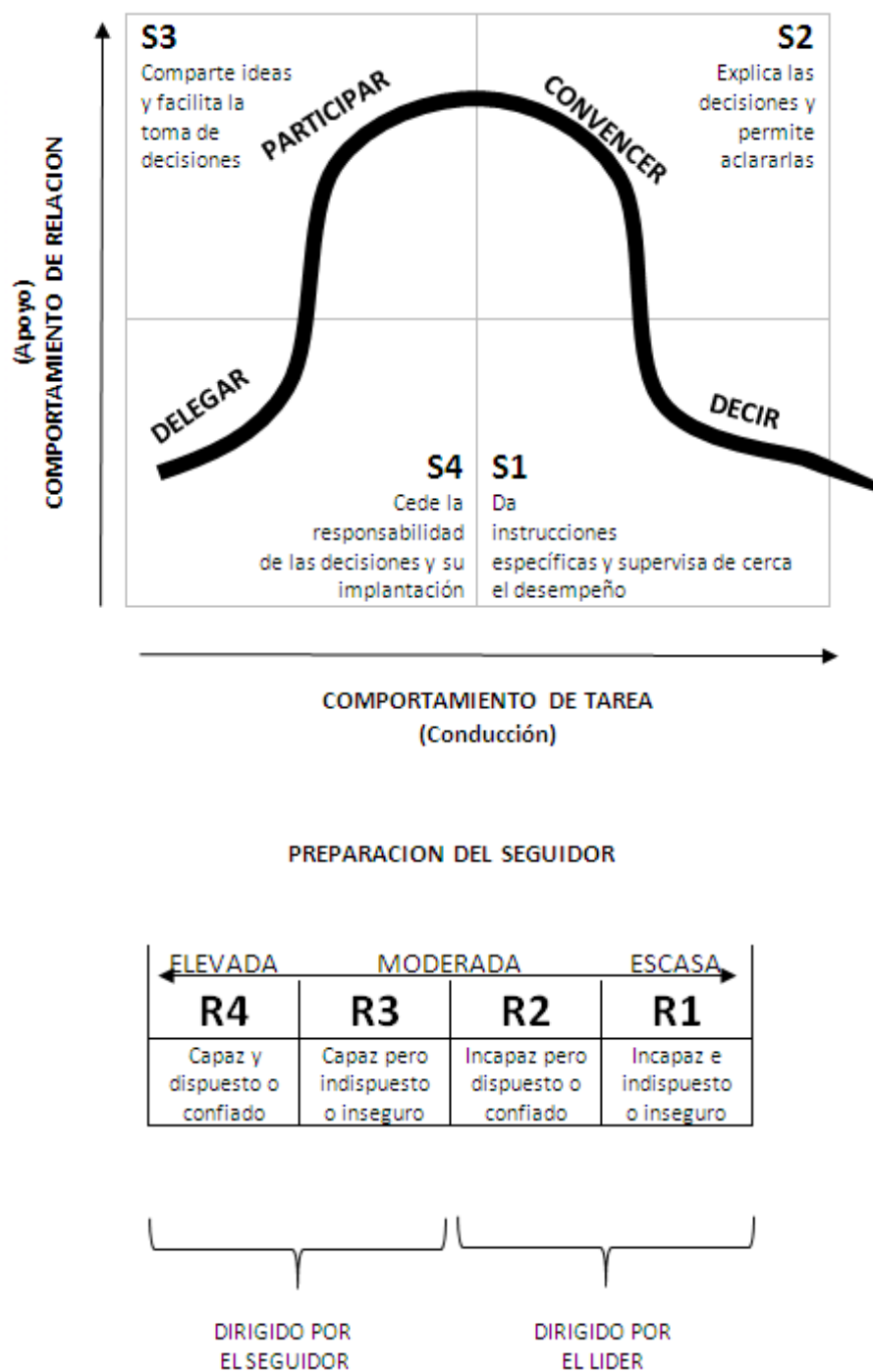
La línea curva que pasa por los cuatro estilos de liderazgo, representa las combinaciones de mayor probabilidad que corresponden a los niveles de preparación que se encuentran abajo. Para utilizar el modelo, identifique el punto en el continuo de la preparación que representa el nivel del seguidor con respecto a una tarea específica. En seguida, trace una perpendicular desde ese punto hasta su intersección con la curva que representa el comportamiento del líder. Este último punto indica la combinación más adecuada de comportamiento de tarea y de relaciones para esta situación.

Observe que la línea curva nunca toca las esquinas inferiores. En los cuadrantes 1 y 4 hay combinaciones de tarea y de relación. El estilo 1 siempre tiene algún comportamiento de relación y el 4 de tarea.

Al elegir la combinación de comportamientos con la más alta probabilidad de tener éxitos no es necesario ser exactos. Conforme uno se aleja de la combinación óptima, la probabilidad de acertar disminuye, primero con lentitud y después más rápido, en cuanto más se aleje.

Por ello no tiene que ser preciso, puesto que una buena aproximación mantiene elevadas las probabilidades de éxito. (Hersey et al, 1998, p.199)

Ilustración 23: Modelo del Liderazgo Situacional



Fuente: Hersey et al, 1998, p. 200

### 2.3.3.6.6. Elección de los estilos apropiados

De esta forma, para cada nivel de preparación de los seguidores, los autores del modelo plantean que existe un estilo que tiene mayores probabilidades de éxito. Hersey et al (1998), describen esta correspondencia entre estilos de liderazgo y nivel de preparación de los seguidores:

Decir: correspondencia entre el nivel de preparación 1 y el estilo de liderazgo 1.

En el caso del seguidor o el grupo que se encuentra en el nivel de preparación 1 para cierta tarea, es apropiado brindar muchos lineamientos con poca conducta de apoyo. La palabra que describe este estilo de liderazgo, es decir qué hacer, donde y como. El estilo es apropiado cuando el seguidor o el grupo tienen poca capacidad y disposición y necesita dirección. Entre otros términos para describir el estilo se encuentran guiar, dirigir o estructurar.

Las conductas apropiadas del líder con un R1 incapaz e indispuesto son:

- Asentar directamente hechos concretos
- Reforzar los pequeños avances
- Considerar las consecuencias de la falta de rendimiento
- Verificar los estados emocionales

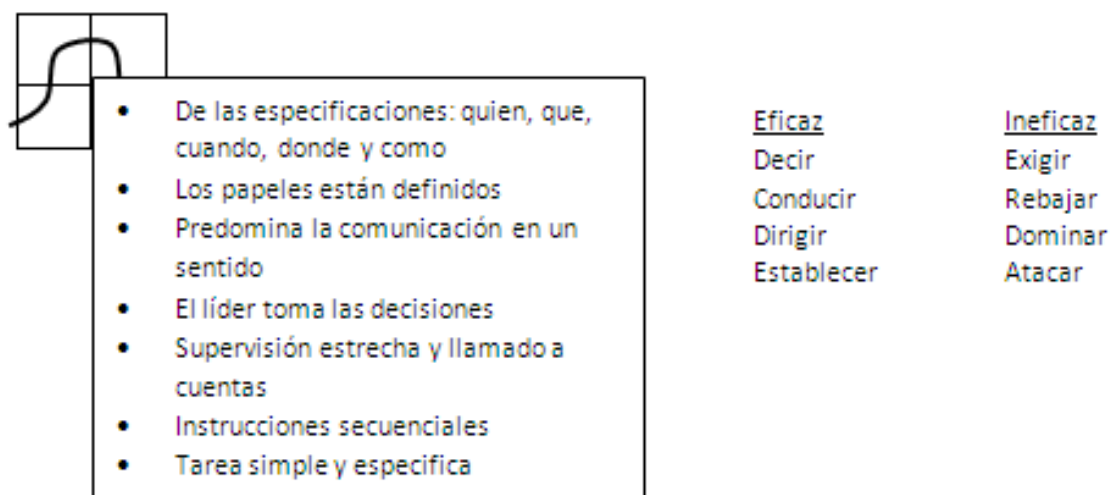
Y con un R1 incapaz e inseguro:

- Dar la información acerca de la tarea en cantidades asimilables
- No abrumar al seguidor
- Reducir el miedo a los errores
- Ayudar paso a paso

- Concentrarse en la enseñanza (Hersey et al, 1998, p. 202)

La siguiente ilustración resume el estilo y ofrece términos simples para los enfoques eficaces e ineficaces al nivel de preparación 1.

*Ilustración 24: Estilo 1 (S1): TA/RB*



Fuente: Sánchez et al, 2009, p. 201

Los autores del modelo profundizan analizando el nivel de preparación R2.

Convencer: correspondencia entre el nivel de preparación 2 y el estilo de liderazgo 2.

El siguiente estado de preparación es el nivel 2. Se trata de un grupo o un individuo aún inestable pero que se esfuerza. Está dispuesto o se siente confiado. Los estilos de mayor probabilidad son una combinación de comportamiento alto tanto de tarea como de relaciones. El comportamiento de tarea es conveniente porque se trata de alguien que todavía es inestable pero

puesto que se está esforzando, es importante respaldar su motivación y su compromiso.

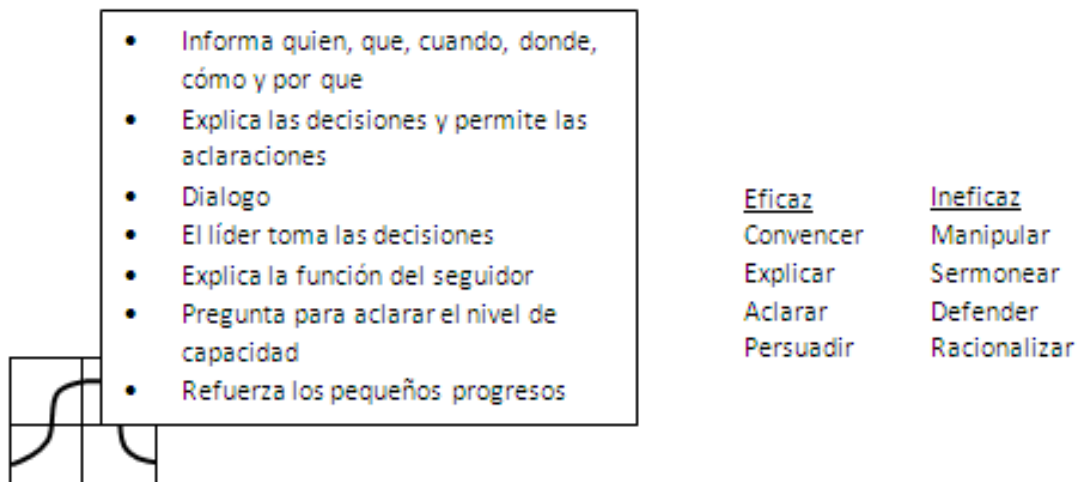
El estilo consiste en convencer. Se distingue de “decir” en que el líder no solo ofrece los lineamientos sino también la oportunidad de dialogar y aclarar para que el individuo “adquiera” – psicológicamente- lo que el líder quiere. Si éste se reduce a ordenar: “párate junto a la puerta y no dejes que entre nadie”, es decir; pero si propone: “te estaría muy agradecido si quisieras ponerte junto a la puerta y movieras a la gente que pasa, porque los que se meten al salón nos distraen”, tenemos un ejemplo de convencer. El seguidor puede hacer preguntas y pedir aclaraciones, aunque el líder ya haya dado los lineamientos.

La definición de comportamiento de tarea incluye el acto de brindar el “qué, como, cuando, donde y quien”. La razón de no añadir “por qué” es que los esfuerzos por dar explicaciones forman el puente entre el comportamiento de tarea y el de relación. Una de las diferencias entre decir convencer es que el segundo estilo responde si se pregunta “por qué”. Otros términos para el estilo 2 son explicar, persuadir y aclarar. (Hersey et al, 1998, p. 202)

La siguiente ilustración resume el estilo y los términos descriptores para el enfoque eficaz e ineficaz para el nivel de preparación 2.



*Ilustración 25: Estilo 2 (S2): TA/RA*



Fuente: Hersey et al, 1998, p. 204

Respecto a las conductas del líder más eficaces frente a un seguidor con nivel de preparación R2 (incapaz pero dispuesto o incapaz pero confiado), de acuerdo al planteamiento de los autores del modelo, serían:

- Trata de convencer por la persuasión
- Verifica que se entiende la tarea
- Estimula las preguntas
- Discute los detalles
- Explora habilidades relacionadas
- Explica “por qué”
- Da al seguidor pasos secuenciales (no lo apresura)
- Insiste en el “cómo hacerlo” (Hersey et al, 1998, p. 204)

Respecto al nivel de preparación R3, los autores plantean que:

Las conductas del líder más eficaces frente a un seguidor con nivel de preparación R2 (incapaz pero dispuesto o incapaz pero confiado), de acuerdo al planteamiento de los autores del modelo, serían:

Participar: correspondencia entre el nivel de preparación 3 y el estilo de liderazgo 3

El nivel de preparación 3 es el grupo o individuo que acaba de adquirir una capacidad y no ha tenido la oportunidad de ganar confianza al llevarla a la práctica por sí mismo.

El nivel de preparación 3 también es el de quien es capaz y estaba bien dispuesto, pero que por alguna razón ha perdido motivación. Tal vez esté molesto con el supervisor o sólo cansado del mismo proceder y, por ende, no se siente con la disposición.

En cualquier caso, el comportamiento apropiado consiste en mucho diálogo y apoyo, pero pocos lineamientos, pues como que es capaz de desempeñar la tarea, el grupo o el individuo ya ha mostrado que es capaz de desempeñar la tarea, no es necesario insistir en qué hacer, dónde y cómo. Una conducta facilitadora, de diálogo y respaldo, será la más conveniente para resolver el problema o paliar la aprensión.

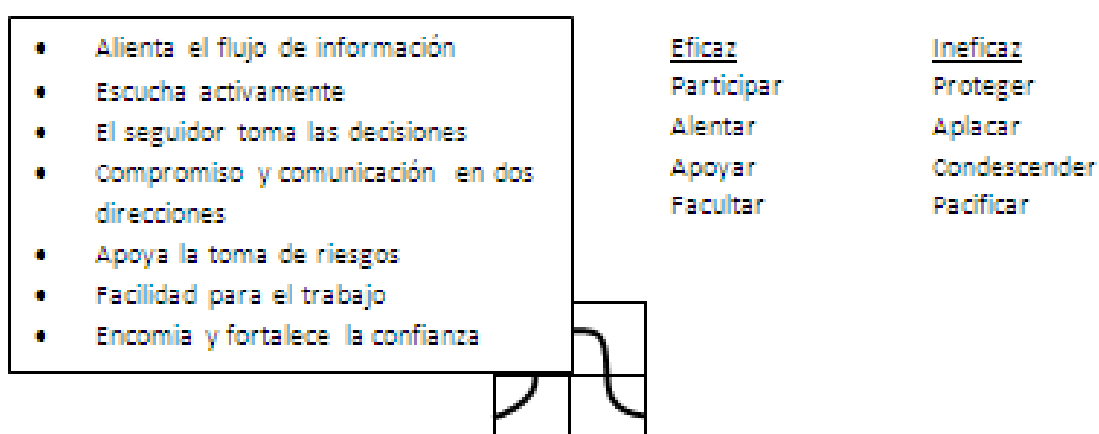
- Al participar, la principal función del líder es alentar y comunicar. Otros términos para este estilo de liderazgo son colaborar, facilitar y comprometer;

todos implican un comportamiento de relaciones altas y de tarea baja.

(Hersey et al, 1998, p. 204)

La siguiente ilustración ofrece un resumen, así como términos descriptores para referirse a los enfoques eficaces e ineficaces al nivel de preparación 3.

*Ilustración 26: Estilo 3 (S3): RA/TB*



Fuente: Hersey et al, 1998, p. 204

La conducta del líder apropiada para R3 capaz pero indispueto consiste en:

- Compartir la responsabilidad de la toma de decisiones
- Satisfacer la necesidad de saber del seguidor
- Centrarse en los resultados
- Hacer participar al seguidor en las consecuencias de la tarea para aumentar su compromiso y motivación.

Y para el R3 capaz pero inseguro:

- Tomar juntos las decisiones

- Decidir el siguiente paso
- Alentar y respaldar
- Analizar los temores (Hersey et al, 1998, p. 204)

Finalmente, en relación al nivel de preparación R4, los autores plantean que:

Delegar: correspondencia entre el nivel de preparación 4 y el estilo de liderazgo

4

El nivel de preparación 4 ocurre cuando el grupo o el individuo son capaces y está dispuesto o se siente confiado. Ha tenido suficientes oportunidades para practicar y se siente cómodo sin que el líder dé instrucciones.

Es necesario brindar direcciones acerca de dónde, qué cuando o como porque los seguidores ya poseen la capacidad. Del mismo modo, no hace falta un comportamiento de respaldo y aliento por encima del promedio cuando el grupo tiene confianza y está comprometido y motivado. El estilo adecuado requiere darles el balón y dejarlos que corran.

Este estilo se llama delegar, y hay otros términos que se le aplican como observar y vigilar. Recuerde que de todas formas se precisa cierto comportamiento de relación, pero suele ser menos que el promedio. Sigue siendo adecuado vigilar lo que ocurre, pero es importante dar a los seguidores la oportunidad de que asuman las responsabilidades y se encarguen de la marcha de las cosas.

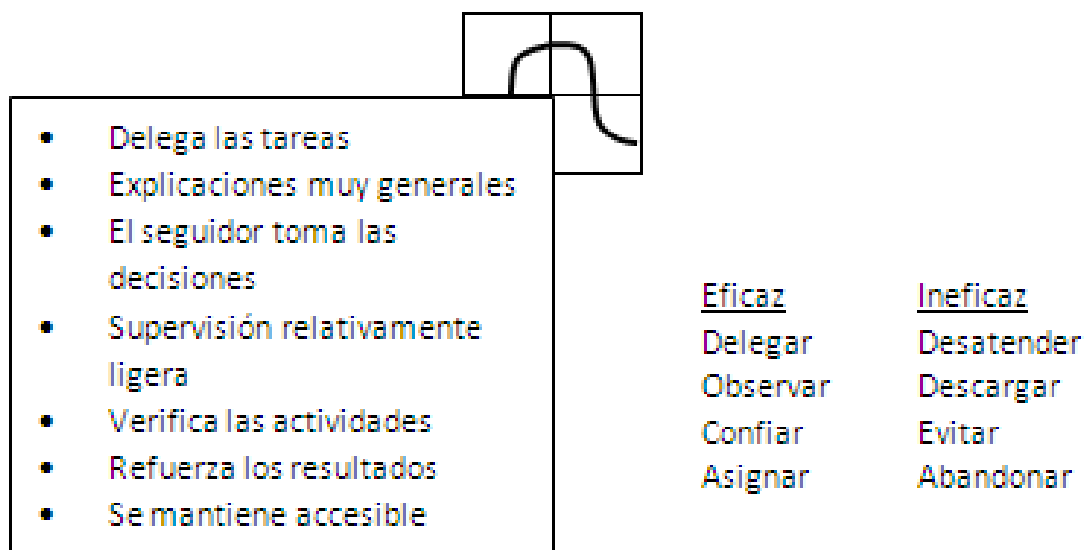
Un punto que hay que recordar es que, cuando el grupo o el individuo están en desarrollo, habitualmente las cuestiones que surgen tienen que ver con la

inseguridad, cuando está en regresión, atañen a la indisposición. (...) Las conductas del líder apropiadas para el R4 capaz y dispuesto o confiado consisten en:

- Escuchar las novedades
- Evitar las cargas excesivas
- Fomentar la autonomía
- Practicar una administración general al margen; observar
- Reforzar la comunicación con los seguidores
- Ofrecer apoyo y recursos
- Delegar actividades
- Fomentar la libertad para correr riesgos
- Estilos de liderazgo apropiados (Hersey et al, 1998, p. 205)

La siguiente ilustración resume el estilo de delegar y presenta términos descriptores de los enfoques eficaces e ineficaces al nivel de preparación 4.

*Ilustración 27: Estilo 4 (S4): RB/TB*



Fuente: Hersey et al, 1998, p. 206

De esta forma, los estilos de liderazgo apropiados para los cuatro niveles de preparación de los seguidores: escasa (R1), de escasa a moderada (R2), de moderada a elevada (R3) y elevada (R4), serían S1, dirigir; S2, convencer; S3, participar; y, S4, delegar, respectivamente. Así, una escasa preparación necesita un estilo de decir, una de escasa a moderada requiere un estilo de convencer, etc. La siguiente tabla muestra estas combinaciones.

*Tabla 22: Estilos de liderazgo apropiados para los niveles de preparación*

<b>NIVEL DE PREPARACION</b>	<b>ESTILO APROPIADO</b>
R1, Escasa preparación Incapaz e indispuesto e inseguro	S1, Decir Tarea alta y Relación baja
R2, Escasa o moderada preparación Incapaz pero indispuesto e inseguro	S2, Convencer Tarea alta, Relación alta
R3, Moderada o elevada preparación Capaz pero indispuesto o inseguro	S3, Participar Relación alta y tarea baja
R4, Elevada preparación Capaz y dispuesto o confiado	S4, Delegar Relación baja y tarea baja

Fuente: Hersey et al, 1998, p. 206

El liderazgo situacional no solo propone cual es el estilo de liderazgo de mayores probabilidades para cada nivel de preparación sino que también indica la probabilidad de éxito de otras configuraciones de estilos si el líder es incapaz de aplicar el más deseable. La probabilidad de éxito de cada estilo en los cuatro niveles de preparación (dependiendo de qué tan alejados e encuentre del estilo óptimo en la curva normativa correspondiente a la parte del líder en el modelo) tiende a ser como sigue:

R1: S1, elevada; S2, segunda; S3, tercera; S4, baja probabilidad

R2: S2, elevada; S1, segunda; S3, tercera; S4, baja probabilidad

R3: S3, elevada; S2, segunda; S4, tercera; S1, baja probabilidad

R4: S4, elevada; S3, segunda, S2, tercera, S1, baja probabilidad (Hersey et al, 1998, p. 206)

#### 2.3.3.6.7. Aplicación del liderazgo situacional

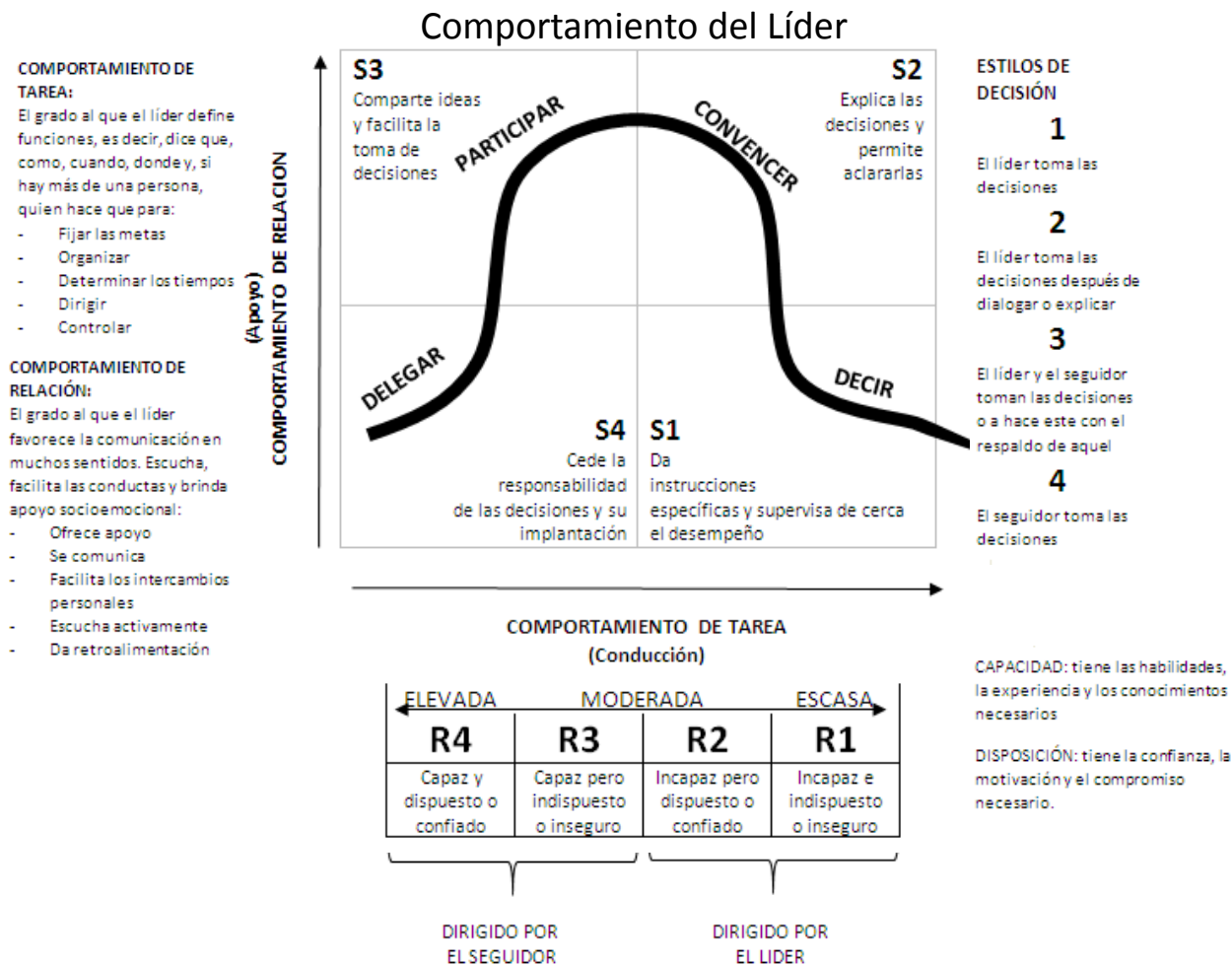
Los autores del modelo plantean que la aplicación del liderazgo situacional requiere de la implementación de al menos tres acciones:

- 1) diagnosticar el nivel de preparación;
- (2) adaptarse y elegir los estilos de liderazgo de mayor probabilidad y
- (3) comunicar los estilos de manera eficaz para influir en el comportamiento de los demás.

El liderazgo situacional tiene implícita la idea de que el líder ha de colaborar con sus seguidores para que aumenten su preparación hasta donde sean capaces y estén dispuestos a llegar. Este desarrollo requiere adaptar el comportamiento de liderazgo a lo largo de los cuatro estilos de la curva. (Hersey et al, 1998, p. 208)



Ilustración 28: Modelo ampliado del Liderazgo Situacional



Cuando el comportamiento del líder es el adecuado para el nivel de preparación, se dice que es una equivalencia de probabilidad elevada. Los siguientes términos descriptores pueden ser de provecho al emplear el Liderazgo Situacional

<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>
Decir	Convencer	Participar	Delegar
Conducir	Explicar	Alentar	Observar
Dirigir	Aclarar	Colaborar	Supervisar
Establecer	Persuadir	Comprometer	Cumplir

Fuente: Hersey et al, 1998, p. 208

La adaptación del estilo del liderazgo implica incluso que si el desempeño del seguidor comienza a deteriorarse y su capacidad o motivación disminuye, el líder debe estimar de nuevo su preparación y retroceder en la curva de liderazgo para brindar la dirección y el apoyo socioemocional que sea preciso.

#### 2.3.3.6.8. Eficacia de la participación

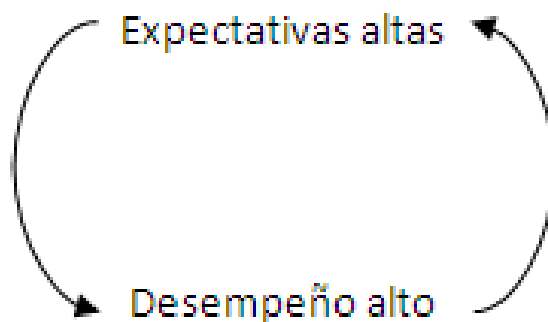
Respecto a la eficacia de otorgar participación a los seguidores, Hersey et al (1998) plantean que:

Un análisis de los estudios de participación en términos del Liderazgo Situacional sugiere algunas cosas interesantes acerca del uso apropiado de la participación. El Liderazgo Situacional postula que entre mayor sea el nivel de preparación para cierta tarea del individuo o grupo, mayor es la probabilidad de que la participación sea una técnica de administración eficaz. Entre menos preparación para la tarea, menor probabilidad de que la participación sea una técnica de administración eficaz. Entre menos preparación para la tarea, menor probabilidad de que la participación sea útil para la práctica administrativa. (...) La probabilidad de éxito comienza a estabilizarse en cuanto a su posible eficacia, conforme los seguidores adquieren una preparación elevada para la tarea. La participación tiende a satisfacer las necesidades de afiliación y estima pues le da a la gente la oportunidad de sentirse parte de las cosas y de que se reconozca su importancia en el proceso de toma de decisiones. (Hersey et al, 1998, p. 222)

### 2.3.3.6.9. Ciclo eficaz del liderazgo situacional

Los autores del modelo plantean que en lo que respecta a los resultados de desempeño del seguidor como respuesta a las expectativas del líder, postularon el concepto de ciclo eficaz. Afirman: “Cuando la gente responde con un desempeño superior a las expectativas elevadas de sus gerentes, se forma lo que llamamos el ciclo eficaz como lo muestra la figura siguiente (Hersey et al, 1998, p. 259)

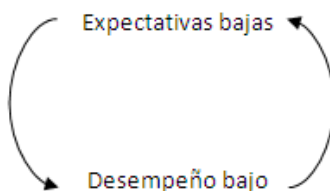
*Ilustración 29: Ciclo eficaz*



Fuente: Hersey et al, 1998, p. 259

Ahora bien, como hemos dicho, concentrarse en las variables de producción como medio para evaluar la eficacia tiende a llevar a un comportamiento de corto plazo, orientado a las tareas. En algunos casos, este estilo no deja mucho estilo para una relación de confianza con los empleados, pues solo se les dice qué hacer y cómo, y se expresa poca consideración por sus ideas o sentimientos. No mucho después, estos responden con el mínimo esfuerzo y con resentimiento. Todo esto, reforzado por unas expectativas bajas, se convierte en un círculo vicioso al que denominamos ciclo ineficaz, que se observa en la figura próxima. (Hersey et al, 1998, p. 259)

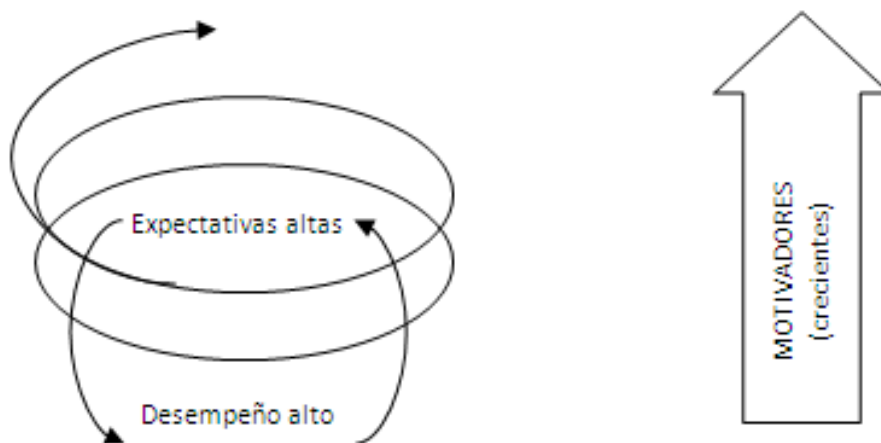
*Ilustración 30: Ciclo ineficaz*



Fuente: Hersey et al, 1998, p. 260

La ilustración de los ciclos los muestra estáticos, pero en realidad son dinámicos, y la situación tiende a mejorar o a empeorar; por ejemplo, las expectativas elevadas dan por resultado un desempeño alto que los refuerza y eleva más la productividad. Es casi una espiral ascendente, como se aprecia en la figura siguiente. En muchos casos, este efecto en espiral procede de un mayor impulso creado por el uso de motivadores. Conforme la gente cumple con su trabajo, recibe más oportunidades de obtener logros, crecer y desarrollarse. (Hersey et al, 1998, p. 260)

*Ilustración 31: Efecto en espiral ascendente del ciclo eficaz*



Fuente: Hersey et al, 1998, p. 260

#### 2.3.3.6.10. Ciclo ineficaz del liderazgo situacional

Sin embargo, los autores del modelo de liderazgo tridimensional, plantean que el efecto en espiral también ocurre en la dirección descendente. Postulan que:

Las expectativas bajas producen rendimientos pobres que las refuerzan y menguan todavía más la productividad. Se vuelve una espiral descendente, como lo muestra la figura siguiente. Si se prolonga lo suficiente, el ciclo puede alcanzar un punto en el que no se puede revertir en un lapso breve por las grandes reservas de experiencias negativas acumuladas en la organización. Buena parte de la atención y la energía se dirige a los problemas que se observan en el ambiente, como los intercambios personales y el respeto por la supervisión, en vez de ocuparse del trabajo en sí. Las reacciones al deterioro de los factores de higiene adoptan la forma de hostilidad, obstaculización y descenso en el desempeño. Cuando esto ocurre, incluso si el gerente modifica realmente su comportamiento, es tal la brecha de credibilidad alimentada por largas experiencia que la respuesta sigue siendo de desconfianza y escepticismo antes que de cambio. (Hersey et al, 1998, p. 260)

*Ilustración 32: Espiral descendente del ciclo ineficaz*



Fuente: Hersey et al, 1998, p. 261

#### 2.3.3.6.11. Instrumentos de Medición del liderazgo

A continuación se revisaran los instrumentos que Hersey y Blanchard construyeron para medir la efectividad y adaptabilidad del liderazgo.

En 1974, Hersey y Blanchard desarrollaron un instrumento (LASI, Leader Adaptability and Style Inventory) que, en 1977, pasará a denominarse LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description). Este instrumento se diseñó para evaluar la percepción del comportamiento del líder, especialmente con respecto a tres aspectos del mismo: el estilo del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo. (Hersey et al, 1998, p. 27)

Para referirse al desarrollo de estos instrumentos, Hersey et al (1998) plantean que:

Para acopiar datos acerca del comportamiento de los líderes, elaboramos dos herramientas de descripción de la eficacia y adaptabilidad del líder (leader effectiveness and adaptability description, LEAD) para emplearlas en programas de capacitación la LEAD yo y la LEAD otro. La LEAD yo contiene doce situaciones de liderazgo de las que los examinados deben elegir cuatro alternativas – comportamiento de la tarea alta y relaciones bajas, de tarea alta y relaciones altas, de relaciones altas y tarea baja y de relaciones bajas y tarea baja – al comportamiento que en su opinión se acercara más a su propia conducta en esta situación. La tabla 5-4 muestra un ejemplo de la combinación de situación y acción que utiliza la LEAD yo.

La LEAD yo está destinada a medir la auto percepción de tres aspectos del comportamiento del líder: (1) estilo, (2) amplitud de estilos y (3) adaptabilidad de estilos. Los primeros dos puntos se determinan con cuatro calificaciones de estilo, mientras que el último (la medida de la eficacia) con una calificación normativa. La LEAD yo fue elaborada como una herramienta de capacitación y no como, lo que algunos especialistas han hecho, herramienta de investigación. La longitud de la escala (12 reactivos) y el tiempo que toman revelan con claridad la función que pretende

En esencia, la LEAD yo ofrece datos en términos de la auto percepción del líder. Esta información es de provecho, más para que conozca verdaderamente su estilo de liderazgo – el modo en que influye en los demás – debe reunir sus datos de a quienes intenta dirigir. Elaboramos la LEAD otro para acopiar esta

importante información sobre el estilo del líder en las situaciones de capacitación. Los propios líderes contestan la LEAD yo, mientras que sus seguidores, superiores o compañeros responden la LEAD otro. (Sánchez et al, 2009, p. 137)

La siguiente tabla muestra las cinco dimensiones conductuales de los comportamientos de tarea y las cuatro dimensiones conductuales de comportamientos de relación, que mide la herramienta de evaluación del líder.

*Tabla 23: Dimensiones del comportamiento de tarea y de relaciones y sus indicadores conductuales*

DIMENSIÓN DE COMPORTAMIENTO DE TAREA	INDICADOR CONDUCTUAL
<i>El grado en el que el líder:</i>	
Establecer metas	Especifica las metas que la gente debe alcanzar
Organizar	Organiza por la gente situación de trabajo
Imponer tiempos	Impone los tiempos por la gente
Dirigir	Da instrucciones específicas
Controlar	Da instrucciones y requiere informes periódicos del progreso
DIMENSIÓN DE COMPORTAMIENTO DE RELACIÓN	INDICADOR CONDUCTUAL
<i>El grado en que el líder:</i>	
Brindar apoyo	Ofrece respaldo y estímulo
Comunicar	Hace participar a la gente en discusiones acerca de las actividades de trabajo
Escuchar activamente	Busca y escucha las opiniones y preocupaciones de la gente
Retroalimentar	Ofrece retroalimentación sobre las realizaciones de la gente

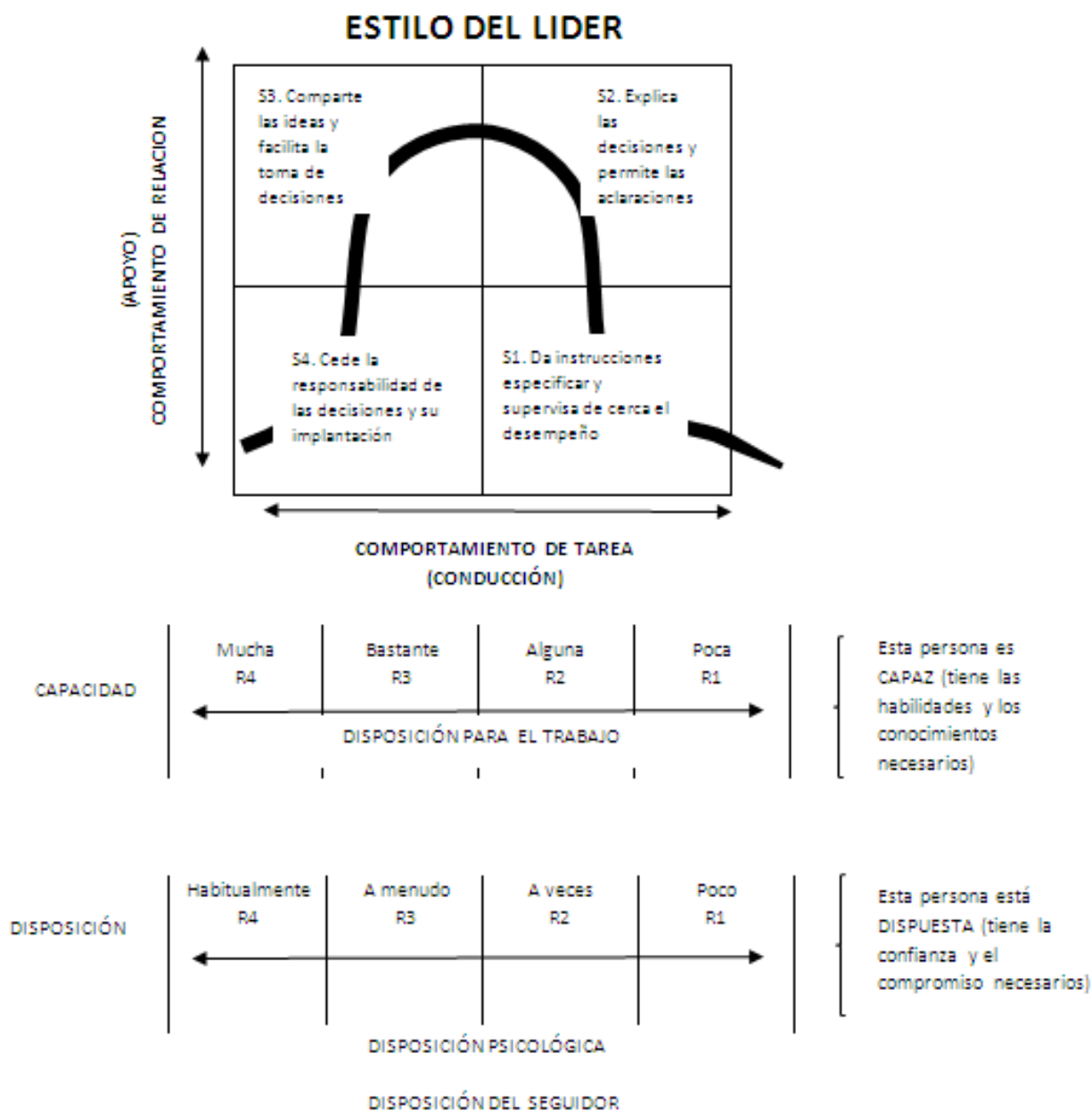


Fuente: Hersey et al, 1998, p.216

#### 2.3.3.6.12. Instrumentos para medir la preparación de los seguidores

El Centro para el Estudio del Liderazgo desarrolló una calificación para establecer la correspondencia del estilo del líder y la preparación de los seguidores con la misma herramienta. Mediante la ilustración siguiente, los autores del modelo tridimensional de liderazgo representan gráficamente los elementos a considerar para establecer el nivel de preparación del seguidor.

*Ilustración 33: Definición de preparación y de los cuatro estilos básicos de liderazgo*



Fuente: Hersey et al, 1998, p. 215

Los autores del modelo tridimensional del liderazgo situacional, describen de la siguiente forma la medición de la preparación del seguidor:

La herramienta mide la preparación con sólo una escala para cada dimensión (una para capacidad y otra para disposición). Aquí, la capacidad del individuo (conocimientos, habilidades, experiencia,) se considera una cuestión de grado; es decir, que la capacidad no cambia radicalmente de un momento a otro. En cualquier instante, el individuo tiene poca, alguna, bastante o mucha capacidad. Por su parte, la disposición (confianza, compromiso y motivación) es diferente. La motivación suele fluctuar de un momento a otro; por lo tanto, el individuo está poco, a veces, a menudo o habitualmente dispuesto a asumir las responsabilidades de cierta área. (Hersey et al, 1998, p. 213)

#### 2.3.3.6.13. Interacción de estilo y expectativas

Los autores del modelo tridimensional del liderazgo situacional plantean que el comportamiento de los gerentes en la organización, proviene de la interacción de estilo y expectativas. De esta manera, algunos puestos y funciones gerenciales están estructurados en buena parte por expectativas; es decir, le conceden poco margen a quién ocupa la posición de expresar su estilo personal. Los autores lo ejemplifican de la siguiente forma:

Por ejemplo, se puede decir que la conducta del sargento del ejército sigue casi por completo a las expectativas de sus funciones pues se tolera poco el comportamiento innovador. La supervisión de los trabajos muy estructurados y rutinarios basados en los planteamientos de la teoría X sobre la naturaleza

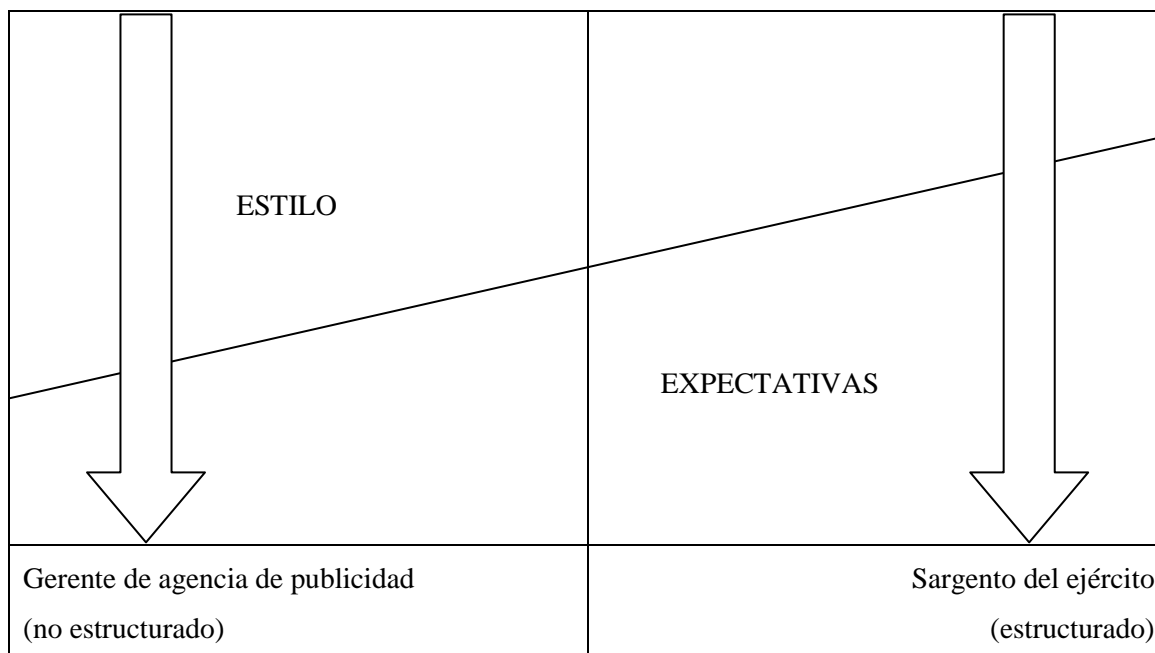
humana, requieren del gerente un comportamiento casi predeterminado (esto es, supervisión estrecha). (Hersey et al, 1998, p. 166)

Por otra parte, plantean que:

Algunos puestos gerenciales tienen menos expectativas formales, lo que permite más libertad al estilo personal de operar; por ejemplo, el comportamiento de un gerente de una agencia de publicidad responde en gran medida a su estilo propio, puesto que se alientan la innovación y la creatividad. Al parecer, cuando el gerente pasa de supervisar un trabajo poco estructurado a trabajar con gente en uno más estructurado, el estilo tiende a cumplir una función más importante que las expectativas.

La diferencia entre funciones estructuradas y no estructuradas en términos de estilo y expectativas se ilustra en la figura siguiente, en la que el estímulo aparece como un componente mayor del trabajo del publicista que del sargento. La mezcla varía con cada puesto, pero el comportamiento en las organizaciones siempre está en relación tanto con el estilo como con las expectativas y requiere alguna combinación de comportamiento de tareas y de relaciones personales. (Hersey et al, 2009, p. 167)

*Ilustración 34: Estilo y expectativas relacionados con los puestos o funciones diferentes*



Fuente: Hersey et al, 1998, p 167

#### 2.3.3.6.14. Estilos y expectativas del líder

En relación a los estilos y expectativas del líder, los autores del modelo se basan en los postulados de Tannenbaum y Schmidt. En este sentido, afirman que:

Tannenbaum y Schmidt proponen que hay al menos cuatro fuerzas internas que influyen en el estilo de liderazgo del gerente: el sistema de valores, la confianza en los empleados, las inclinaciones personales y los sentimientos de seguridad en las situaciones inciertas.

El sistema de valores del gerente consiste en sus respuestas a preguntas como éstas: “¿Qué tanto cree que los individuos deben participar en la toma de decisiones que los afectan? ¿Qué tan convencido está de que quien recibe un

suelo por asumir una responsabilidad debe llevar personalmente la carga de tomar las decisiones?

La fuerza de las convicciones del gerente acerca de esta clase de preguntas tenderá a influir en su estilo de liderazgo, en particular en términos del grado de dirección o apoyo que está dispuesto a brindar a los miembros de su equipo.

Con frecuencia, la confianza en los empleados está influida por los postulados que sostiene el gerente, la teoría X o la teoría Y acerca de la naturaleza humana. En otras palabras el grado de control o de libertad que concede a los miembros de su equipo depende de si cree que la gente es en esencia floja, poco confiable o irresponsable, o bien que puede ser creativa o auto controlada en un ambiente adecuadamente motivado. Además, esta confianza también depende de las opiniones del gerente acerca de los conocimientos y la competencia de los miembros de su equipo en cada área de responsabilidad.

Las inclinaciones personales del gerente tienen un impacto en el estilo de liderazgo. Ciertos gerentes están a gusto siendo directivos (controlando y supervisando). Otros operan con más comodidad en un grupo al que le proporcionan cierta dirección o en que facilitan las relaciones entre sus miembros. Otros más prefieren delegar y dejar que los miembros del equipo se hagan cargos de problemas y cuestiones particulares.

Los sentimientos de seguridad en las actuaciones inciertas tienen un impacto definitivo en la voluntad del gerente de ceder el control de las decisiones a otros

en un ambiente de incertidumbre. Lo que entra en juego aquí, es la tolerancia del gerente a la ambigüedad.

Es importante reconocer que los gerentes tienen estilos diferentes de liderazgo, pero también recordar que el estilo no está en lo que piensan los líderes de su comportamiento en cada situación, sino es como perciben los demás (y en particular sus seguidores) su conducta. (Hersey et al, 1998, p. 168)

#### 2.3.3.6.15. Estilos y expectativas de los seguidores

En relación a la relación entre el estilo del líder y las expectativas de los seguidores, los autores del modelo plantean que:

Cuando los líderes evalúan su situación, es importante que consideren los estilos de sus seguidores. Este aspecto es relevante en todos los niveles de administración. Aunque los gerentes preferirían cambiar el estilo de sus seguidores, encontrarán que debe adaptarse, al menos por un tiempo, a su comportamiento actual; por ejemplo, el supervisor que quiere que sus seguidores asuman más responsabilidades y trabajen con una supervisión no estrecha sino general no puede esperar que cambien de la noche a la mañana. El comportamiento actual del supervisor por lo menos hasta cierto grado, debe ser compatible con las expectativas actuales del grupo, y las modificaciones planteadas se realizarán a largo plazo. (Hersey et al, 1998, p. 168)

#### 2.3.3.6.16. Estilo y expectativas del supervisor

Por otra parte, los autores del modelo tridimensional del liderazgo, plantean que el supervisor del líder es también un elemento a considerar al analizar el estilo del líder. En este sentido plantean que:

Otro elemento del ambiente es el estilo de liderazgo del supervisor. Por supervisor se entiende al líder del líder. La mayoría de los gerentes prestan una atención considerable a la supervisión de sus seguidores, pero algunos descuidan el hecho de que son también seguidores. Sin embargo, cumplir con las expectativas del supervisor suele ser un factor importante que influye en nuestro estilo, en particular si el supervisor se encuentra cerca; por ejemplo, si está muy orientado a las tareas, quizá espere que sus seguidores trabajen de la misma manera y estime inapropiado el comportamiento orientado a las relaciones personales, aún sin tener en cuenta los resultados. (Hersey et al, 1998, p. 170)

#### 2.3.3.6.17. Estilos y expectativas de los pares

Los autores del modelo tridimensional del liderazgo, llaman asociados del líder a sus pares, es decir, a quienes ejercen cargos similares en la organización. Respecto a la relación del estilo del líder y los asociados, Hersey et al (2009), plantean que:

Ahora bien, no todos los asociados tienen relevancia para el líder, sino solo aquellos con los que trata regularmente tienen un impacto en su estilo y su eficacia. Los estilos y expectativas de los asociados son importantes cuando el



líder tiene relaciones constantes con ellos, como en las situaciones que comprenden la compra y la negociación de recursos.

Ya hemos hablado de los gerentes que tienen un fuerte impulso por avanzar en la organización; pero hay otros que están satisfechos con su puesto actual, y para ellos las expectativas de sus asociados pueden ser influencias en su comportamiento más importantes que la de sus supervisores. (Hersey et al, 1998, p. 172)

#### 2.3.3.6.18. Estilo y expectativas de la organización.

Respecto a cómo el estilo del líder se ve influenciado por las características de la organización, Hersey et al (2009) afirman que:

El estilo y las expectativas de la organización están determinados por su historia y su tradición, así como por las metas y los objetivos que reflejan a su vez el estilo y las expectativas de la dirección general actual. Al igual que los individuos, con el tiempo las organizaciones se caracterizan por ciertos modos de comportarse que son percibidos como su estilo. Se ha llamado al desarrollo de un estilo organizacional, o imagen corporativa, el proceso de institucionalización. En este proceso, se infunde a la organización un sistema de valores que retrata su historia y a la gente que ha tenido una participación vital y crecimiento.

Los miembros de la organización se vuelven pronto conscientes de su sistema de valores y se conducen de acuerdo con las muchas expectativas que genera. Muy a menudo, las expectativas de la organización se expresan en forma de

políticas, procesos de operación y controles, así como de los usos y costumbres informales que se desarrollan con el tiempo. (Hersey et al, 1998, p. 173)

#### 2.3.3.6.19. Otras variables situacionales

Para los autores del modelo tridimensional de liderazgo existen otras variables situacionales que influyen en el estilo del líder y que dicen relación con las metas organizacionales, los requerimientos del trabajo, tiempo disponible para la toma de decisiones, el género y el ambiente externo.

El principal aporte de las teorías del comportamiento es establecer la coexistencia de dos tendencias actitudinales en los líderes, (consideración e iniciación de estructura para Stogdill; orientación al empleado y orientación a la producción para la Universidad de Michigan; orientación a las relaciones y orientación a la producción para Tannenbaum & Smidt; orientación a la meta y orientación a las relaciones para Likert; autocrático y democrático para McGregor; e interés por el trabajador e interés por el trabajo de Blake y Mouton) a partir de cuyas combinaciones se esbozan diferentes tipos de liderazgo. (Chamorro, 2005)

#### 2.3.3.6.20. Distinciones del Modelo tridimensional de Liderazgo Situacional y la Rejilla Gerencial

Si bien, los autores del Modelo tridimensional del liderazgo situacional tomaron elementos de la Rejilla Gerencial de Blake y Mouton,

No sólo quieren separarse o distinguirse de la Rejilla Gerencial, y de todos los autores que defendían “un mejor estilo” –un estilo óptimo para cualquier situación–, sino respaldar el ajuste entre el estilo del líder y las demandas de la

situación. Como se ha indicado, en la Rejilla Gerencial se apuesta por el 9,9 como el estilo óptimo hacia el que debe orientarse la formación de los líderes para ser efectivos. (Sánchez et al, 2009, p. 31)

Por el otro lado, las dimensiones del modelo tridimensional de la eficacia del líder de Hersey y Blanchard (comportamiento de tarea y comportamiento de relaciones) atañen a la conducta observada. Los autores del modelo plantean que:

Así, este modelo explica cómo se conduce la gente, mientras que la Rejilla Gerencial y las teorías X y Y, describen actitudes o predisposiciones hacia la producción y la gente.

Los modelos de actitudes y el tridimensional de la eficacia del líder examinan aspectos distintos del liderazgo, pero no por ello son incompatibles. El conflicto surge sólo si se sacan conclusiones acerca del comportamiento al analizar la dimensión de actitudes de modelos como la Rejilla Gerencial o de teorías como la X y la Y. Primero, es muy difícil predecir la conducta a partir de actitudes y valores; de hecho, se ha descubierto que en realidad se predicen mejor valores y actitudes a partir del comportamiento.

Lo que queremos decir es que el mismo conjunto de valores puede suscitar diversos comportamientos.

Hay otra razón para ser cuidadosos al sentar postulados conductuales a partir de medidas de actitudes. Si bien un interés elevado tanto por la producción como por la gente y las opiniones positivas acerca de la naturaleza humana de la teoría Y son ingredientes básicos del gerente eficaz, puede ser conveniente que

practique diversos comportamientos cuando enfrente problemas distintos en su medio; por lo tanto, no siempre será apropiado el estilo de tarea alta y relaciones altas que se asocia a menudo con el estilo 9,9 de la Rejilla Gerencial, ni el comportamiento participativo de relaciones altas y tarea baja que se dice a menudo que es congruente con la teoría Y. (Hersey et al, 1998, p. 141)

A partir de la revisión de la perspectiva teórica del enfoque conductual del liderazgo y del liderazgo situacional, es posible concluir que los estilos de liderazgo son resultantes de la intersección de las variables orientación hacia la tarea y orientación hacia las personas. Que las jefaturas utilicen o no las diferentes combinaciones de estilos resultantes, sin duda deberá impactar de diferentes formas los resultados organizacionales y la auto percepción del clima laboral, por parte de sus colaboradores.

El líder tendría, en una organización concebida como un sistema autopoiético de decisiones y coordinaciones, un rol fundamental como agente transmisor de decisiones y coordinaciones y como orientador de representaciones y significados. Por tanto, su comunicación y en específico, su conducta comunicacional influye en las autorreflexiones que los colaboradores realizan de su organización y de su clima laboral.

#### 2.3.3.6.21. Estudios asociados al modelo del liderazgo situacional

Hersey et al (1998), comentan el estudio realizado por Gumpert y Hambleton, en los años setenta, donde participaron:

65 gerentes de los departamentos de ventas, servicios, administración y personal del Information System Group (ISG) de Xerox. Se les solicitó contestar 3 cuestionarios:

Un cuestionario del gerente, destinado a recabar datos demográficos como edad, sexo, antigüedad, etc. El cuestionario también pidió opiniones sobre el desempeño en el trabajo del gerente y su empleado del Liderazgo Situacional.

Una escala profesional (de preparación), para determinar el nivel de preparación de los seguidores con relación a un conjunto de objetivos principales. Cada Gerente calificó de uno a cuatro empleados.

Una forma de calificación del gerente, con la que éstos calificaban sus propios estilos de liderazgo y el desempeño en el trabajo de sus seguidores con relación a cada uno de los principales objetivos. Se utilizó en la evaluación de Xerox la siguiente escala de calificación del desempeño en el trabajo:

CALIFICACION	DESCRIPCION DEL DESEMPEÑO
5	Excepcional
4	Consistentemente accede al nivel esperado
3	Nivel esperado
2	Cumple los requerimientos mínimos
1	Insatisfactorio

Se acopiaron datos para dos predicciones que probarían la validez del Liderazgo Situacional:

- Los gerentes muy eficaces mostrarían más conocimientos y mayor uso del Liderazgo Situacional que los menos eficaces.

- El rendimiento laboral de los empleados será mayor si sus gerentes aplican correctamente el Liderazgo Situacional que si no lo hacen.

El estudio llegó a estas conclusiones:

- Los gerentes muy eficaces mostrarían más conocimientos y mayor uso del Liderazgo Situacional que los menos eficaces.
  - Todos los gerentes informaron que habían empleado el Liderazgo Situacional al menos una vez. Este descubrimiento prueba que la capacitación en ésta área tiene un impacto sustancial en el trabajo.
  - En promedio, los gerentes que aplicaban correctamente el modelo calificaban mejor el desempeño laboral de sus seguidores que los que no lo hacían. Estos datos respaldan la eficacia del modelo de Liderazgo Situacional.
- Gumpert y Hambleton concluyeron: Dicho en forma simple, los gerentes muy eficaces sabían más del Liderazgo Situacional y lo utilizaban más que los menos eficaces. Los datos que respaldan esta aseveración provinieron de los mismos gerentes. Además, hay evidencias sólidas que muestran que cuando se aplicaba correctamente el Liderazgo Situacional, el desempeño de los subordinados se juzgaba superior, y las mejoras en el rendimiento laboral fueron tanto en el terreno práctico como en las estadísticas significativas. (Hersey et al, 1998, p. 225)

Por otra parte, los mismos autores, Hersey et al (1998), relatan que:

En una gran empresa que estaba pasando por numerosos cambios y una reestructuración interna se realizaron investigaciones para determinar el

impacto en los gerentes del programa de video interactivo de Liderazgo Situacional. La muestra de 161 gerentes, que habían recibido la capacitación de 9 a 18 meses antes de la investigación, llenaron un cuestionario que contenía cuatro secciones: (1) una evaluación del contenido del curso de capacitación; (2) una prueba de retención de habilidades y conocimientos; (3) un informe de un incidente grave que atañía al empleo de la capacitación y (4) una oportunidad abierta de ofrecer retroalimentación.

Los resultados indicaron que el liderazgo situacional fue muy eficaz. Los gerentes hicieron evaluaciones favorables del curso; mostraron un nivel impresionante de dominio (retención) de las habilidades del curso e informaron de resultados exitosos como consecuencia de aplicar esas habilidades en el trabajo. Estos descubrimientos brindan apoyo al argumento de que la capacitación de los gerentes mejora su desempeño, incluso en condiciones de trabajo cambiante. (Hersey et al, 1998, p.226)

En su libro “Leadership: A Communication perspective” Hackman & Jhonson (2013), plantean que:

Desde los años 40 y hasta comienzos de los 60, varios equipos de investigadores trabajaron para identificar y clasificar las dimensiones de la comunicación en el liderazgo. Estos investigadores usaron diferentes metodologías y técnicas, sin embargo, llegaron a conclusiones similares. Cada uno de los equipos de investigación sugirieron que el liderazgo consiste en dos dimensiones comunicacionales: la tarea y lo interpersonal. Además, cada grupo de investigación aplicó su propia categoría a los estilos descubiertos, los grupos

hablaban esencialmente sobre los mismos set de comportamientos comunicacionales:

- Comunicación orientada a la tarea, que también ha recibido el nombre de orientación a la producción, Estructura inicial, Teoría X management, Preocupación por la producción.
- Comunicación orientada a las relaciones interpersonales, también denominada como orientación empleado, Consideración, Teoría Y management y Preocupación por las personas.

Una de las escasas evidencias acerca de un análisis de los estilos de liderazgo es el que mencionan Hackman et al (2013) y que fuera realizado por Ernest Stech, quien “describe los patrones tipos de la comunicación de los líderes orientados a las tareas y a lo interpersonal. (Hackman & Jhonson, 2013, p. 49)

En la siguiente tabla, se transcriben las distinciones que realiza Stech, respecto a las distinciones en la comunicación de los líderes según su orientación.



*Ilustración 35 - Distinciones en la comunicación de los líderes*

<b>Orientación a la Tarea</b>	<b>Orientación a lo interpersonal</b>
Difunde información	Solicita opiniones
Se involucra en una comunicación rígida y estilizada	Se involucra en una comunicación flexible y abierta
Ignora las posiciones, las ideas y los sentimientos de otros	Ignora las posiciones, las ideas y los sentimientos de otros
Interrumpe a otros	Escucha con atención a otros
Realiza demandas	Realiza solicitudes
Se enfoca en los hechos, los datos, la información referente a las tareas	Se enfoca en los sentimientos, emociones y actitudes que estén relacionadas con las necesidades de su personal
Hace hincapié en la productividad a través de la adquisición de habilidades técnicas	Hace hincapié en la productividad a través de la adquisición de habilidades personales
La mayoría de la comunicación es escrita	La mayoría de la comunicación es oral
Mantiene una política de “puertas cerradas”	Mantiene una política de “puertas abiertas”

Fuente: Hackman & Johnson, 2013, p. 49

Hackman & Jhonson (2013), plantean que los estilos de liderazgo orientados a la producción y a las personas no son polos opuestos, sino que son dos dimensiones distintas del estilo de comunicación de los líderes.

#### **2.3.4. Evidencias en la literatura de la relación del liderazgo y el clima laboral**

Respecto a la existencia de una relación entre el liderazgo y el clima laboral, Raineri establece que:

La relación entre estilos de dirección y clima organizacional ha sido confirmada, en diferentes tipos de organizaciones y poblaciones (Lewin et al., 1939; Hendricks, 1979; Duffee, 1980; Goleman, 2000; Siwatch, 2004). Otras investigaciones han encontrado una relación imperante en una unidad y el desempeño obtenido por ésta, también en una diversidad de organizaciones y poblaciones (Hendrix y McNichols, 1984; Laschinger et al, 2001; Denison, 1990; Thackray, 2001). (Raineri, 2006, p. 7)

Contreras, Juarez, Barbosa, & Uribe (2010) realizaron un estudio en el que observaron que:

Las relaciones existentes entre el liderazgo, la percepción de riesgos psicosociales y el clima organizacional, en un grupo de empresas colombianas pertenecientes al sector de servicios sociales y salud, estableciendo si se puede predecir el estilo de liderazgo a partir del clima laboral y los factores de riesgo psicosocial existentes. (Contreras et al, 2010, p. 10)

A partir de esta investigación Contreras et al, establecieron que:

Si bien es cierto, tal como se ha obtenido en este estudio que existen relaciones entre los estilos de liderazgo, la percepción de factores de riesgo psicosocial y el clima organizacional, la predicción de la existencia de un cierto estilo de liderazgo en una organización, realizada a partir de las variables de riesgo psicosocial y de clima laboral, resulta débil y no confirma los efectos descritos para cada estilo de liderazgo. (Contreras et al, 2010, p. 16)

King (como fue citado en Contreras et al, 2010), plantea que “ se puede evidenciar que el clima es más susceptible al cambio a través de la intervención de los administradores, o personas que tengan poder e influencia en la organización. (Contreras et al, 2010, p. 16)

Aburto & Bonales (2011), realizaron una investigación que tenía como objetivo determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, en una dependencia pública. Entre sus conclusiones establecen:

Se estableció que las variables independientes (liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflicto y formación de equipos) afectan fuertemente el clima organizacional, ya que existe una vinculación considerable entre las variables independientes y la variable dependiente. Por consiguiente, se afirma que el impacto que tienen las variables mencionadas con anterioridad es el siguiente: el liderazgo afecta el clima organizacional en 0.932, la comunicación en 0.897, la motivación en 0.828, el manejo de conflicto en 0.661 y la formación de equipos en 0.035. Como puede observarse el liderazgo es el que tiene mayor impacto. (Aburto & Bonales, 2011, p. 48)

González, Figueroa, & González (2014) efectuaron un estudio “con el objeto de conocer el clima organizacional que perciben los empleados, junto con determinar la influencia que ejerce el liderazgo en el resto de los factores del clima organizacional y generar recomendaciones sobre el liderazgo.” (p. 45)

Estos mismos autores, González et al (2014), concluyeron que:

De acuerdo a los resultados obtenidos después de lograr los objetivos, podemos confirmar la hipótesis en la que se afirma que el liderazgo crea influencia en la

forma en que los trabajadores de Catering Gourmet de Durango, S.A. de C.V. perciben el clima organizacional dentro de la empresa. (González et al, 2014, p. 57)

Respecto a los estudios realizados en Chile, Raineri (2006) expone que:

Un abundante cuerpo de literatura se ha dedicado en los últimos 60 años a investigar la relación existente entre el estilo de gestión usado por los supervisores de grupos de trabajo, el clima laboral percibido por sus subordinados y el desempeño laboral de estos últimos (Lewin, Lippitt y White, 1939; Lickert y Lickert, 1976; Hendricks, 1979; Duffe, 1980; Goleman, 2000; Stringer, 2002; Bloch y Whiteley, 2003; Siwatch, 2004). Esta literatura muestra que el estilo de gestión usado por los administradores afecta el clima organizacional percibido por sus subordinados y este clima impacta en el desempeño laboral de estos últimos. Sin embargo, no hay investigación sobre la relación entre estas variables en Chile. Es importante analizar estas relaciones en el contexto local debido a la gestión de organizaciones, y en particular la administración de personas, tiende a ser muy afectada por las características de la cultura nacional y organizacional donde esta se desarrolla. (Raineri, 2006, p. 4)

El mismo autor, Raineri (2006) plantea que:

Otros estudios han descrito una relación directa entre estilos de liderazgo de los directores de una muestra de colegios y el clima organizacional al interior de sus instituciones. También en Chile, Pedraja y Rodríguez (2004) encontraron

una relación positiva entre estilos de liderazgo de los directores de una muestra de colegios y el clima organizacional al interior de sus instituciones. También en Chile, Pedraja y Rodríguez (2004) encontraron una relación positiva entre algunos estilos de liderazgo y eficacia de una muestra de organizaciones públicas. (Raineri, 2006, p. 7)

Raineri (2006) estudió los estilos de gestión usados por una muestra de administradores en Chile y del clima organizacional que perciben sus subordinados. Plantea que una de las contribuciones de su estudio es:

Replica en una muestra chilena la relación descrita para otras culturas, entre estilo de gestión y clima laboral. Estos resultados sugieren que en Chile, al igual que en otros países, los ejecutivos pueden afectar el clima organizacional percibido por sus subordinados. (Raineri, 2006, p. 22)

La revisión bibliográfica muestra evidencias respecto a que el liderazgo puede influir positiva o negativamente en el clima laboral.

A continuación, se revisarán los resultados del estudio a nivel descriptivo y a nivel de los análisis estadísticos efectuados.

### 3. Resultados

#### 3.1. Análisis descriptivo

##### 3.1.1. Resultados de la Encuesta de conductas comunicacionales de la jefatura

A continuación se describen los resultados globales de la aplicación de la Encuesta de conductas comunicacionales de las jefaturas, de los tribunales reformados en Chile.

##### 3.1.1.1. *Resultados globales de la aplicación de la Encuesta de conductas comunicacionales*

A partir de la aplicación de la Encuesta de Conductas comunicacionales de las jefaturas, es posible deducir que el estilo comunicacional utilizado con mayor frecuencia por los supervisores de los tribunales reformados del Poder Judicial, es el estilo 4 (Baja Tarea, Baja Relación) con un 34,54%.

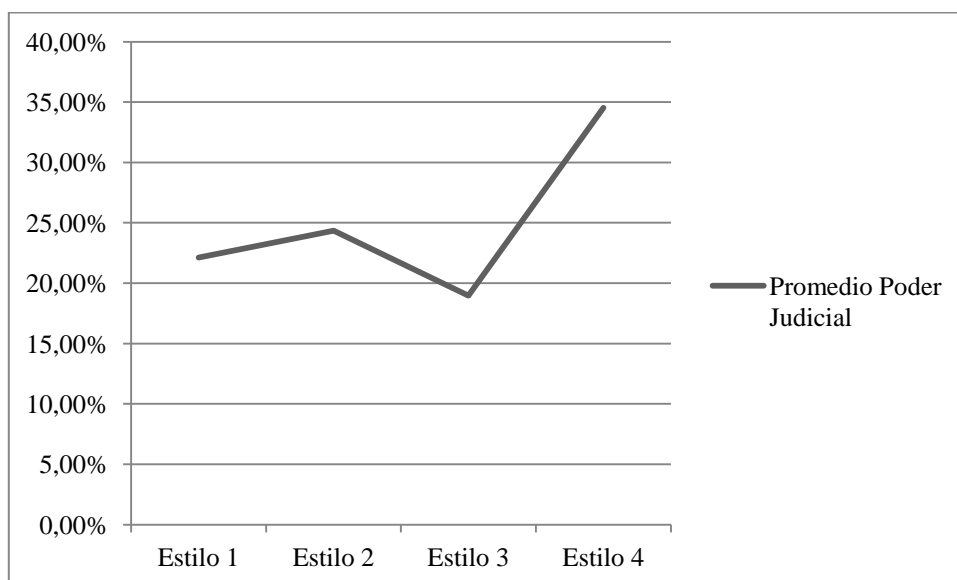
Con un 24,36%, el segundo estilo más utilizado es el Estilo 2 (Alta Tarea, Alta Relación) y luego el Estilo 1 (Alta Tarea, Baja Relación), con un 22,13%. Finalmente, el estilo menos utilizado es el Estilo 3 (Baja Tarea, Alta Relación) con un 18,97%.

*Tabla 24 - Frecuencia de uso de estilos de comunicación de las jefaturas de tribunales reformados del Poder Judicial de Chile*

	Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3	Estilo 4
Promedio Poder Judicial	22,13%	24,36%	18,97%	34,54%

Fuente: Elaboración propia

*Ilustración 36 - Frecuencia de uso de estilos de comunicación de las jefaturas de tribunales reformados del Poder Judicial de Chile*



Fuente: Elaboración propia

### **3.1.1.2. Frecuencia de uso de estilos comunicacionales de Administradores de tribunales vs total de jefaturas de tribunales reformados**

A continuación se describirán los resultados encontrados al comparar las frecuencias en el uso de los estilos comunicacionales por parte de las diferentes jefaturas, respecto al total de las jefaturas de los tribunales reformados.

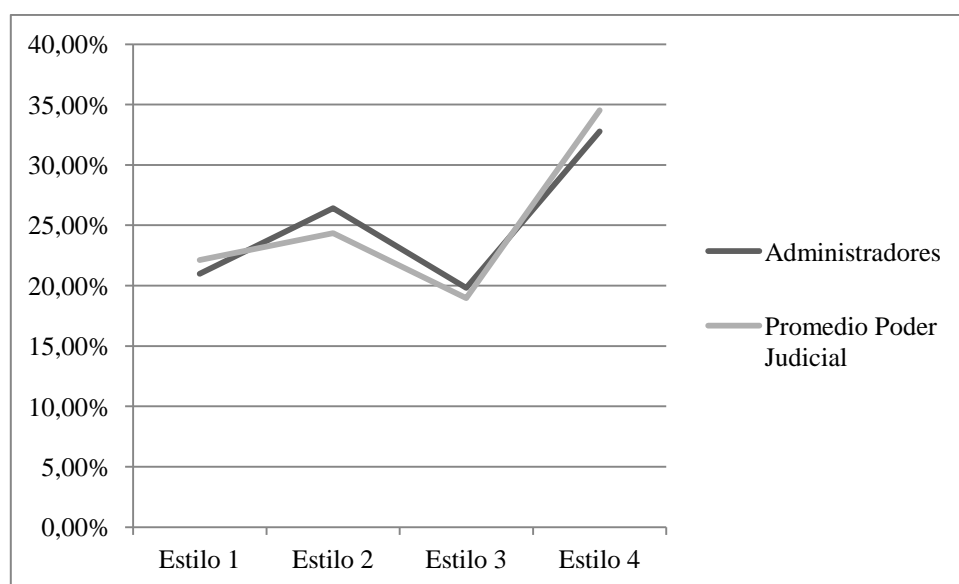
*Tabla 25 - Frecuencia de uso de estilos comunicacionales de Administradores de tribunales reformados vs Total de Jefaturas de tribunales reformados (%)*

	Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3	Estilo 4
Administradores	20,99%	26,43%	19,81%	32,78%
Promedio Poder Judicial	22,13%	24,36%	18,97%	34,54%
Diferencia en puntos porcentuales	-1,14	2,07	0,84	-1,76

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en el gráfico siguiente, la tendencia en el uso de los estilos comunicacionales por parte de los Administradores es similar a la tendencia del total de las jefaturas de los tribunales reformados. En este sentido, los Administradores usan en 1.14 y 1.76 puntos porcentuales menos, los Estilos 1 y 4, respectivamente. A su vez, utilizan en 2.07 y en 0.84 puntos porcentuales más los estilos 2 y 3, respectivamente.

*Ilustración 37: Frecuencia de uso de estilos comunicacionales de Administradores de tribunales reformados vs total de Jefaturas de tribunales reformados (%)*



Fuente: Elaboración propia



### 3.1.1.3. *Frecuencia de uso de estilos comunicacionales de Jueces de tribunales reformados vs total de jefaturas de tribunales reformados*

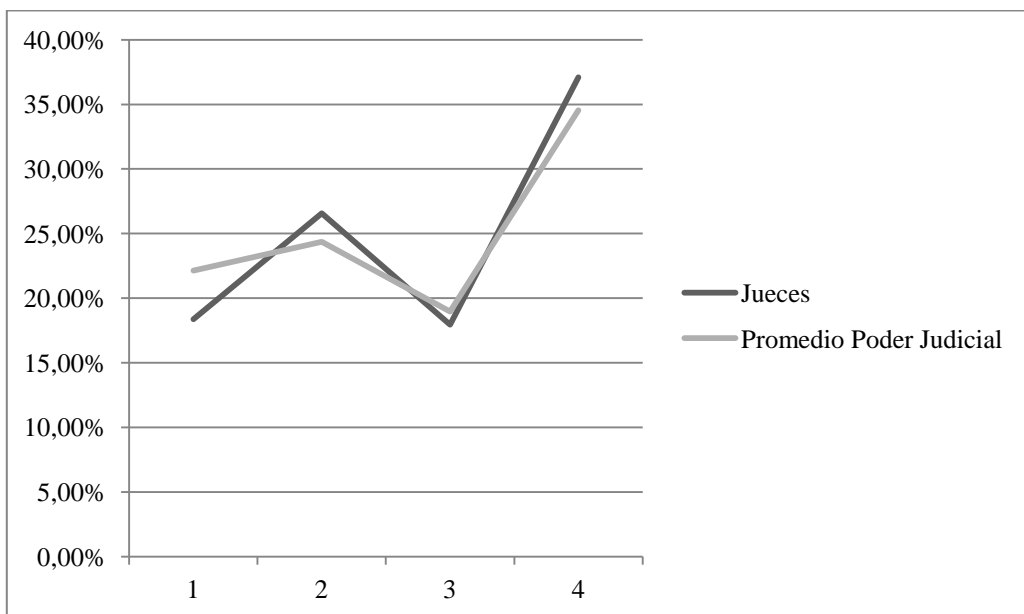
Como es posible visualizar en la tabla Frecuencia de uso de estilos comunicacionales de Jueces de tribunales reformados vs Total de Jefaturas de tribunales reformados (%), los Jueces Presidente, a juicio de los Administradores, tenderían a usar estilos comunicacionales en frecuencias similares a las del promedio de las jefaturas de los tribunales reformados. Sin embargo usarían el Estilo 1 en 3.76 puntos porcentuales menos en comparación con todas las jefaturas y los Estilos 2 y 4 en 2.22 y 2.56 puntos porcentuales más que las jefaturas, respectivamente.

*Tabla 26 - Frecuencia de uso de estilos comunicacionales de Jueces de tribunales reformados vs total de Jefaturas de tribunales reformados (%)*

	Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3	Estilo 4
Jueces	18,37%	26,58%	17,95%	37,10%
Total Jefaturas	22,13%	24,36%	18,97%	34,54%
Diferencia en puntos porcentuales	-3,76	2,22	-1,02	2,56

Fuente: Elaboración propia

*Ilustración 38 - Frecuencia de uso de estilos comunicacionales de Jueces vs promedio jefaturas tribunales reformados (%)*



Fuente: Elaboración propia

#### **3.1.1.4. Frecuencia de uso de estilos comunicacionales de Jefaturas intermedias de tribunales reformados vs total jefaturas tribunales reformados**

A continuación se describirán los resultados del uso de frecuencia de los estilos comunicacionales de las Jefaturas Intermedias, comparándolos con los resultados globales de las jefaturas de los tribunales.

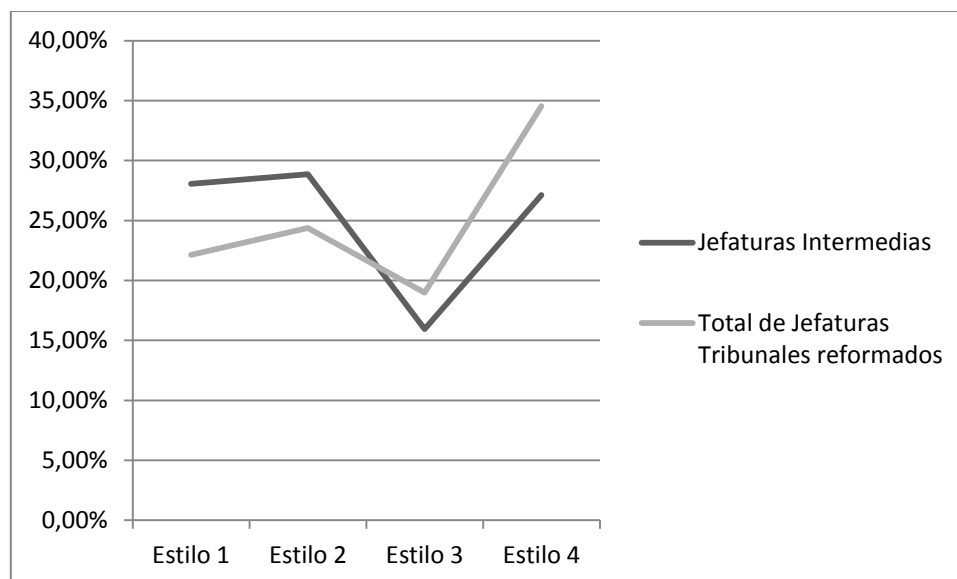
*Tabla 27 - Frecuencia de uso de estilos comunicacionales de Jefes de Unidad de tribunales reformados vs Total de Jefaturas de tribunales reformados (%)*

	Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3	Estilo 4
Jefaturas intermedias	22,84%	23,55%	18,85%	34,76%
Total Jefaturas	22,13%	24,36%	18,97%	34,54%
Diferencia en puntos porcentuales	0,71	-0,81	-0,13	0,22

Fuente: Elaboración propia

Como es posible observar en la figura siguiente, las diferencias de tendencia de la frecuencia de uso de los estilos comunicacionales por parte de las Jefaturas Intermedias, se ajusta considerablemente a la tendencia global.

*Ilustración 39: Frecuencia de uso de estilos comunicacionales de Jefaturas Intermedias de tribunales reformados vs Total de Jefaturas de tribunales reformados (%)*



Fuente: Elaboración propia

En resumen, podemos observar que se mantiene la tendencia de frecuencia del uso de los diferentes estilos comunicacionales en todos los tipos de jefatura, siendo el más utilizado el estilo 4 (Baja tarea, Baja relación). Quienes utilizan este estilo más frecuentemente son los Jueces (37,10%), seguidos de las Jefaturas Intermedias, quienes lo utilizan el 34,76% de las ocasiones.

### **3.1.2. Resultados de la Encuesta de Percepción de clima simplificada**

#### ***3.1.3.1. Resultado global de la percepción de clima en los tribunales reformados***

Tal como es posible apreciar en la tabla siguiente, el resultado global de la percepción de clima en los tribunales reformados del Poder Judicial es de 3,427 en un continuo de 1 a 5.

*Tabla 28 - Resultado global de la percepción de clima en los tribunales reformados*

	Evaluación de clima	Desviación estándar
Total	3,427	0,918

Fuente: Elaboración propia

#### ***3.1.3.2. Resultados de la percepción de clima en los tribunales reformados según cargo***

Al comparar la percepción del clima laboral por parte de los trabajadores de los diferentes cargos, es posible visualizar que quienes perciben de mejor manera el clima laboral de sus tribunales, son los administradores con un puntaje cercano a 4 puntos (3,953), versus los consejeros técnicos, cuya percepción supera apenas los 3 puntos (3,190).

*Tabla 29 - Resultado global y por cargo de la percepción de clima en los tribunales reformados*

Cargo de los evaluadores	Evaluación de Clima	Desviación Estándar
Funcionarios	3,247	0,940
Consejeros Técnicos	3,188	0,908
Jefaturas Intermedias	3,523	0,872
Administradores	3,950	0,763
Jueces	3,738	0,849
Total	3,422	0,929

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que quienes mejor perciben el clima laboral de sus tribunales son quienes ejercen supervisión (Administradores (3,950, Jueces 3,738 y Jefaturas Intermedias 3.523).

De acuerdo a lo que es posible observar en la siguiente tabla y gráfica, los Jueces y Administradores perciben el clima de manera significativamente mejor que los demás cargos con un valor de 78,72% de respuestas del tipo “De acuerdo” y “Muy de acuerdo” con las afirmaciones presentadas. Les siguen los Jueces con un 67,34% y las Jefaturas Intermedias con un 60,02% de acuerdo con los ítems.

A su vez funcionarios y en especial los Consejeros Técnicos, harían una evaluación más crítica del clima laboral de los tribunales reformados, con un 49,99% y un 47,60% respectivamente.

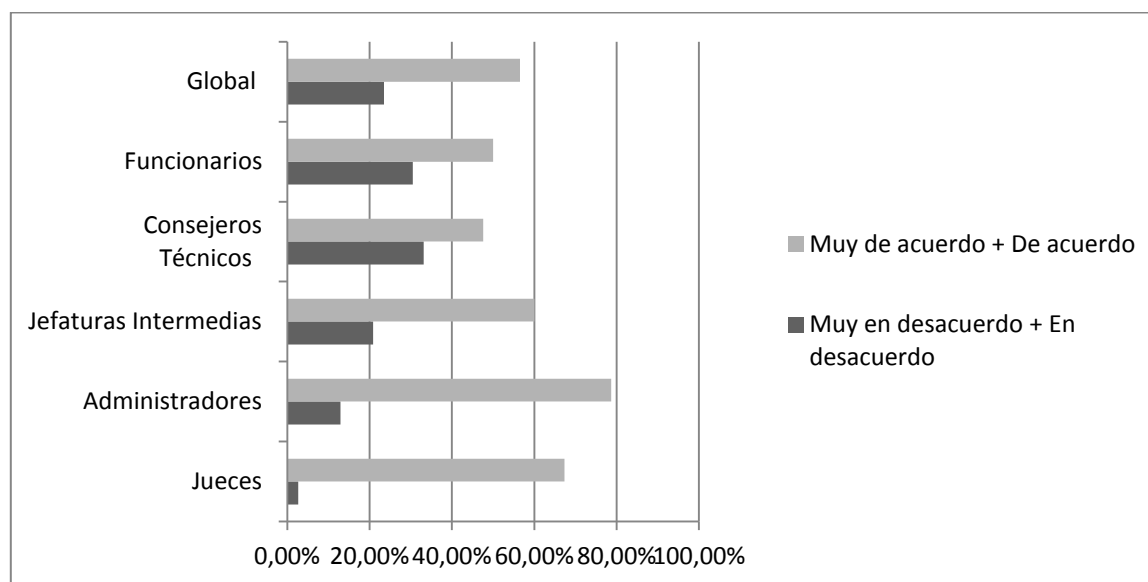
### 3.1.3.3. Análisis de clima según acuerdos y desacuerdos

*Tabla 30 - Porcentaje de acuerdos versus desacuerdos*

	Jueces	Administradores	Jefaturas Intermedias	Consejeros Técnicos	Funcionarios	Global
Muy en desacuerdo + En desacuerdo	2,64%	12,91%	20,85%	33,17%	30,49%	23,51%
Muy de acuerdo + De acuerdo	67,34%	78,72%	60,02%	47,60%	49,99%	56,52%

Fuente: Elaboración propia

*Ilustración 40: Porcentaje de acuerdos versus desacuerdos*



Fuente: Elaboración propia

*Tabla 31 - Percepción de clima herramienta del estudio versus estudios ISUC 2010 y 2014*

Estudio de Clima	% de respuestas De acuerdo + Muy de acuerdo
2010	54,03
2014	51,44
2015	55,20

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos a través de esta herramienta son muy similares a los datos obtenidos, a través de la aplicación del ISUC de la herramienta original, realizada los años 2010 y 2014. Estos resultados permiten corroborar que el instrumento desarrollado para el estudio se comportaría de manera muy similar a la herramienta original, obteniéndose un porcentaje de respuestas De acuerdo y Muy de acuerdo de 55.20% versus 54.03% y 51,44% de los años 2010 y 2014, respectivamente.

*Tabla 32 – Porcentaje de respuestas De Acuerdo y Muy de Acuerdo en los 9 ítems de Clima del estudio*

Cantidad de respuestas por nivel de acuerdo y pregunta									
	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
Muy en desacuerdo	84	222	115	176	49	62	205	253	305
En Desacuerdo	148	388	271	407	168	197	395	419	543
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	341	379	334	452	316	260	528	484	513
De acuerdo	762	691	855	698	927	791	610	606	475
Muy de acuerdo	659	312	415	260	529	672	243	218	153
Suma de respuestas “De acuerdo” y “Muy de acuerdo	1421	1003	1270	958	1456	1463	853	824	628
Porcentaje sobre el total	71,48	50,45	63,88	48,19	73,24	73,59	42,91	41,45	31,59
Clima 2015	0,552								

Fuente: Elaboración propia

Profundizando, al comparar los resultados obtenidos a través de los 9 ítems seleccionados de la herramienta original con los resultados en su aplicación los años 2010 y 2014, es posible deducir que si bien en este estudio los valores son escasamente superiores, mantienen la misma tendencia. A continuación se presentan la tabla y la ilustración que



grafican las tendencias en las respuestas De acuerdo + Muy de acuerdo, de los años 2010, 2014 y en el estudio.

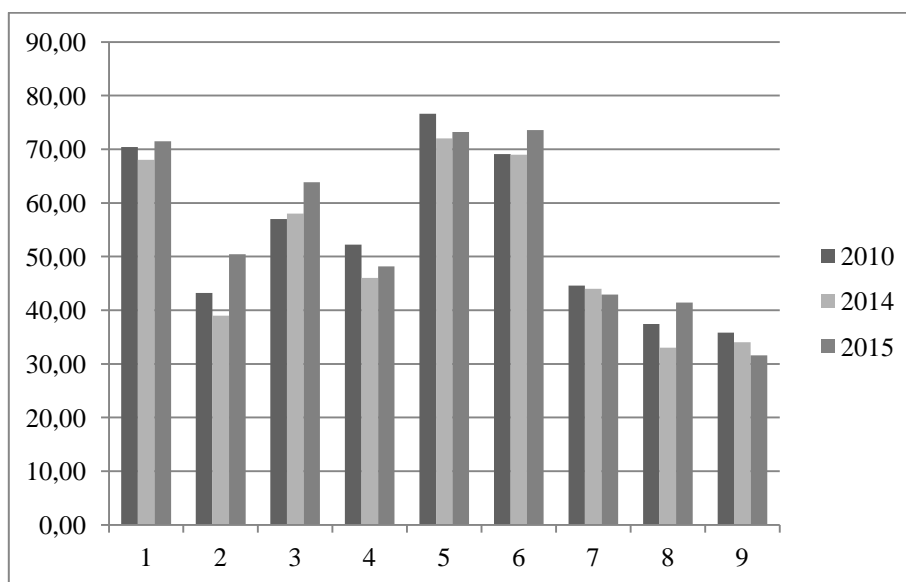
*Tabla 33 - Respuestas obtenidas en ítems de Clima con herramienta simplificada clima\_9, en aplicaciones 2010, 2014 y 2015*

Dimensión original	Descriptor del ítem	2010	2014	2015
Comunicaciones Internas	Existen buenas prácticas de comunicación y uno se entera de los asuntos importantes que ocurren en el Tribunal.	43,20	39,00	50,45
	Mi jefatura directa trata con dignidad y respeto a las personas.	70,40	68,00	71,48
Relación con el jefe directo	Mi jefatura directa involucra a las personas en las decisiones que afectan a ellas y a su trabajo, cuando es pertinente.	52,20	46,00	48,19
	Mi jefatura directa resuelve bien los conflictos cuando surgen entre los integrantes de nuestra unidad.	44,60	44,00	42,90
Claridad Organizacional	En el Tribunal las funciones de cada funcionario están claramente definidas.	57,00	58,00	63,88
Enfoque personas	En general recibo un buen trato en esta organización.	76,60	72,00	73,24
	En el Tribunal la gente es tratada apropiadamente sin importar su condición social, sexo o edad.	69,10	69,00	73,59

Dimensión original	Descriptor del ítem	2010	2014	2015
	En el Tribunal, los funcionarios son reconocidos por la labor que cumplen en la organización.	37,40	33,00	41,45
Dimensión original	Descriptor del ítem	2010	2014	2015
	Promedio	54,033	51,444	55,198

Fuente: Elaboración propia

*Ilustración 41 - Respuestas obtenidas en ítems de Clima con herramienta simplificada Clima\_9, en aplicaciones 2010, 2014 y 2015*



Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior permite visualizar que los ítems se comportan de manera muy similar en sus diferentes aplicaciones para la medición de clima laboral.

### ***3.1.3.4. Resultados de la percepción de clima con herramienta clima\_9 versus pregunta de percepción global del clima (P26)***

Se incorporó al instrumento una pregunta global de percepción del clima P26, la cual entregó resultados similares a los encontrados con la herramienta simplificada elaborada para el estudio clima\_9.

*Tabla 34 - Percepción de clima con herramienta clima\_9 versus pregunta de percepción global del clima P26, por cargo*

Cargo de los evaluadores	Pregunta 26	Clima_9
Funcionarios	3,270	3,247
Consejeros	3,201	3,188
Jefaturas Intermedias	3,484	3,523
Administradores	4,069	3,950
Jueces	3,889	3,738
Total	3,457	3,422

Fuente: Elaboración propia

### ***3.1.3.5. Correlaciones de Pearson entre los cuatro estilos comunicacionales y la variable dependiente clima (medidas como clima\_9 y como clima\_10 de manera referencial)***

En la tabla siguiente, es posible observar el nivel de relación obtenido respecto de las variables independientes, es decir, los cuatro estilos comunicacionales, y la variable dependiente, clima laboral. En dicha tabla, la variable clima laboral (medida a través de la herramienta simplificada de nueve reactivos construida para el estudio), ha sido identificada como “clima\_9”. También ha sido incorporada de forma referencial la evaluación global de

clima laboral, efectuada a través de la pregunta 26 del instrumento aplicado, la cual se promedió junto a los 9 ítems del instrumento simplificado de clima (clima\_9), obteniéndose entonces un nuevo indicador de clima basado en un total de 10 evaluaciones, el que se representa en la tabla siguiente como “clima\_10”.

*Tabla 35 - Correlaciones de Pearson entre estilos comunicacionales y la variable dependiente clima (medidas como clima\_9 y como referencia adicional clima\_10)*

	clima_10	clima_9
clima_10	1	
clima_9	0.9973*	1
lider_1	-0.3669*	-0.3663*
lider_2	0.7044*	0.7040*
lider_3	0.6052*	0.6066*
lider_4	-0.7293*	-0.7301*
leadersum1	-0.3640*	-0.3635*
leadersum2	0.7041*	0.7036*
leadersum3	0.6048*	0.6060*
leadersum4	-0.7277*	-0.7286*
lidot1	-0.3640*	-0.3635*
lidot2	0.7041*	0.7036*
lidot3	0.6048*	0.6060*
lidot4	-0.7277*	-0.7286*

Fuente: Elaboración propia

Se utilizó el test estadístico de correlación de Pearson para evaluar la relación entre las variables y establecer la existencia de éstas con niveles de significancia a un 95% de exigencia. De esta forma, es posible observar que la totalidad de las variables independientes se muestran con efectos estadísticamente significativos en la tabla, siendo negativas las relaciones con la variable dependiente clima, de los estilos comunicacionales 1 (Alta Tarea, Baja Relación) y 4 (Baja Tarea, Baja Relación), mientras que los estilos 2 (Alta Tarea, Alta Relación) y 3 (Baja Tarea, Alta Relación) muestran una relación positiva.

Se utilizaron tres formas de medición de la correlación, con el objeto de establecer la existencia de diferencias estadísticas relevantes entre la relación de los estilos comunicacionales y el clima, producto del uso de diferentes modalidades, o si afectaba en algún modo la significancia estadística. A continuación se describirán los resultados de las tres modalidades aplicadas.

#### Modalidad 1

Para el cálculo a través de esta modalidad se consideró las conductas comunicacionales de los cuatro estilos, correspondientes a la proporción de respuestas validas (efectivamente emitidas) obtenidas de cada estilo, por sobre el total de respuestas validas (efectivamente emitidas) de cada persona. En la tabla Correlaciones entre variables independientes y variables de control con variable dependiente clima, se representan como Lider\_1, Lider\_2, Lider\_3, Lider\_4.

En este caso, la suma de proporciones de cada estilo da en total 1. Si bien es cierto, dicho cálculo no tiene implicancias estadísticas en la medición de correlaciones, se desestimó su utilización en el cálculo de las regresiones explicativas, debido a que viola los

supuestos de no colinealidad de las variables, provocando que el software Stata asuma que las variables se encuentran relacionadas entre sí, no permitiendo realizar el cálculo para los cuatro estilos.

### Modalidad 2

Para esta modalidad, se consideraron las variables representadas en la Tabla anterior de correlaciones entre variables independientes y la variable dependiente clima, como: *leadersum1*, *leadersum2*, *leadersum3* y *leadersum4*. Para estas variables, las conductas comunicacionales de los cuatro estilos corresponden a la proporción de respuestas validas (efectivamente emitidas) obtenidas de cada estilo, por sobre el total de respuestas posibles de cada persona (16), por lo tanto la suma de proporciones de cada estilo no suma 1 en todos los casos, cuando hay hasta dos preguntas en blanco del total de 16. Es necesario recordar que, por criterio del estudio, se desestimaron 63 casos por tener más de dos preguntas en blanco de las 16 sobre estilos comunicacionales y/o más de una pregunta en blanco de las 9 de clima.

En el caso de existir preguntas en blanco para alguna de las situaciones consultadas y con los límites mencionados, se asumieron estas como respuestas validas, pero que corresponden a “otros” o categorías de respuestas que no se encontraban en el instrumento. El supuesto anterior, permitió que se pudiese realizar el cálculo de las regresiones lineales a través del Software Stata.

### Modalidad 3

En este último caso, las conductas comunicacionales de los cuatro estilos, fueron representadas en la Tabla anterior de correlaciones entre variables independientes y la

variable dependiente clima, como: ldtot1, ldtot2, ldtot3 y ldtot4. En este caso, corresponden a la suma de respuestas totales obtenidas para cada uno de ellos, las que van desde un mínimo de cero hasta un máximo de 16 respuestas por encuesta. Así también, el total de las respuestas para cada uno de los cuatro estilos, no puede ser mayor a 16.

Continuando con el análisis de las correlaciones con la variable dependiente clima laboral, la correlación encontrada entre el indicador de clima\_9 y clima\_10, es prácticamente de 1 (99,73%), por lo que ambas versiones de la variable dependiente del estudio, son prácticamente idénticas desde un punto de vista estadístico. Es posible deducir que esta correlación se deba a que la evaluación global de clima laboral o pregunta 26 (P26), tiene una alta correlación con Clima\_9, equivalente a un 77,26%, lo que permite inferir que a pesar de la poca variabilidad de P26, por tratarse de solo una pregunta, y de las subjetividades propias de las evaluaciones globales, ya que posiblemente diferentes personas tenderán a tomar en consideración distintos aspectos al realizar dicha evaluación, de igual modo se muestra altamente relacionada con la variable dependiente a través de la evaluación de clima, clima\_9. Esto permite establecer además, que no debiesen existir problemas de validez de constructo en dicha variable.

*Tabla 36 - Relación entre las mediciones de Clima, clima\_9 y P26*

	clima_9	P26
clima_9	1	
P26	0.7726*	1

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, desde un punto de vista de la relación entre las variables independientes y la dependiente de la tabla 34, es posible observar en las dos últimas modalidades de medición de las conductas comunicacionales, que las correlaciones son idénticas y solo ligeramente distintas de las del primer caso.

Finalmente los estilos comunicacionales que muestran una mayor relación con el clima son: el estilo comunicacional 2 (Alta Tarea y Alta Relación) con una relación positiva sobre 0,7 y el estilo comunicacional 4 (Baja Tarea, Baja Relación) con una relación negativa superior a 0,7. A su vez, el estilo comunicacional 3 (Baja Tarea, Alta Relación), muestra un efecto positivo sobre 0,6. Por último el estilo comunicacional que tendría una menor relación con el clima laboral sería el 1 (Alta Tarea, Baja Relación) con una relación negativa de poco más de 0,3.

Estos resultados no permiten generar mayores inferencias o conclusiones, ya que al no controlar por otras variables las correlaciones, no es posible identificar la real naturaleza de la relación. Por esta razón, se realizaron análisis adicionales del tipo regresión lineal, de modo de poder controlar por otras variables, además de verificar la existencia de efecto de las variables independientes sobre la variable dependiente de clima. Así también, es posible obtener una idea del nivel de capacidad explicativa del modelo.



*Tabla 37 - Regresión lineal con liderazgo medido como la proporción de cada tipo de respuesta, con datos perdidos considerados como “otros”*

Linear	regression	Number of obs	=	1943
		F( 19, 1923)	=	168,46
		Prob > F	=	0
		R-squared	=	0,6228
		Root MSE	=	0,57364

clima_9	Coef.	Robust Std. Err.	t	P>t	[95% Conf. Interval]
leadersum1	-0,275523	0,6203665	-0,44	0,657	-1,492184 0,941139
leadersum2	1,243492	0,6215817	2	0,046	0,0244466 2,462537
leadersum3	1,304898	0,6148664	2,12	0,034	0,0990225 2,510773
leadersum4	-1,457493	0,6195607	-2,35	0,019	-2,672575 -0,242412
Edad	0,0005789	0,0021609	0,27	0,789	-0,003659 0,0048169
Antigüedad	-0,001706	0,0025067	-0,68	0,496	-0,0066216 0,0032105
Genero	0,0416287	0,0271406	1,53	0,125	-0,0115993 0,0948567
Zona					
2	0,0183914	0,0388918	0,47	0,636	-0,0578831 0,0946659
3	0,0941875	0,0422678	2,23	0,026	0,0112921 0,177083
4	0,0465671	0,0502864	0,93	0,355	-0,0520545 0,1451887
Tribunal					
2	0,0722705	0,0352485	2,05	0,04	0,0031412 0,1413998

clima_9	Coef.	Robust Std. Err.	t	P>t	[95% Conf.	Interval]
3	-0,006826	0,0681601	-0,1	0,92	-0,1405016	0,1268493
4	0,0406232	0,0394224	1,03	0,303	-0,036692	0,1179384
5	0,1807511	0,1008033	1,79	0,073	-0,0169441	0,3784463
6	0,0914819	0,0451992	2,02	0,043	0,0028373	0,1801266
Rol						
2	-0,029346	0,0599075	-0,49	0,624	-0,146836	0,0881449
3	0,10582	0,0338921	3,12	0,002	0,0393509	0,1722891
4	0,4071035	0,0521752	7,8	0,000	0,3047776	0,5094294
5	0,1638955	0,0439454	3,73	0,000	0,0777098	0,2500812
Constante	3,211133	0,6211147	5,17	0,000	1,993004	4,429262

Fuente: Elaboración propia

En la tabla “Regresión lineal con liderazgo medido como la proporción de cada tipo de respuesta, con datos perdidos considerados como “otros”, en la cual se presentan los resultados del análisis de regresión lineal, es posible visualizar que el poder explicativo del modelo es muy adecuado, por cuanto el R-Cuadrado es de un 0,6228, lo que implica que el modelo es capaz de explicar más de un 62% del total de la varianza de la variable dependiente clima, la cual por definición es de carácter multifactorial.

Para el análisis anterior, se controló por variables demográficas como antigüedad (que de acuerdo a la teoría del liderazgo situacional influiría en el nivel de preparación o madurez de los colaboradores o equipos de trabajo y por ende, sería posible establecer el estilo de liderazgo con mayor efectividad en la relación con colaboradores más antiguos),

género, zona geográfica, tipo de tribunal y tipo de cargo o rol en la organización. Todo ello, con el fin de evitar que sean efectos de dichas variables los que puedan estar afectando o explicando parte de la relación o significancia que mostraron las correlaciones iniciales.

En relación a la variable zona geográfica, la categoría de referencia 1 o de comparación es la zona central de Chile, la que consistentemente ha mostrado ser la más exigente a la hora de evaluar clima laboral según los estudios de clima 2010 y 2014 aplicados en el Poder Judicial de Chile. Es posible observar que sólo la zona 3, que corresponde a la zona centro sur del país, muestra una percepción de clima laboral mejor evaluada desde un punto de vista estadísticamente significativo.

En relación a la variable tipos de tribunal, la categoría de referencia 1 son los tribunales de familia, que tradicionalmente suelen presentar los índices más bajos de clima laboral. En este caso tanto los tribunales 2 correspondientes a los tribunales de garantía, como los tribunales 6 correspondientes a los tribunales laborales, presentan de forma estadísticamente significativa mejores índices de clima laboral.

En el caso de la variable cargo o rol, la categoría 1 de referencia son los funcionarios, quienes generalmente presentan las evaluaciones más bajas en su percepción del clima laboral, en las aplicaciones de encuestas de clima que ha realizado el Poder Judicial. Los resultados del estudio muestran una evaluación del clima laboral comparativamente mejor, desde un punto de vista estadísticamente significativo, en los roles 3 jefaturas, 4 donde se agrupa a los administradores de tribunal y 5 correspondiente a los jueces. Es necesario destacar que los tres roles que tienen la posibilidad de ejercer cargos de jefatura, con mayor nivel de autonomía, autoridad y posibilidad de ejercer liderazgo, son aquellos que evalúan también de mejor forma, el clima laboral.

Por su parte las variables género, edad y antigüedad no aparecen como variables estadísticamente significativas. Si bien es cierto se utilizaron errores robustos para realizar los cálculos de estas regresiones lineales, de modo de aumentar la exigencia y así cautelar el cumplimiento de los criterios estadísticos básicos para este tipo de análisis, se esperaba algún nivel de efecto en la variable antigüedad, que entregara sustento al modelo teórico de la teoría de liderazgo situacional. Dicho efecto no fue posible de observar en el presente estudio.

Por otro lado, es posible constatar que al controlar por las mencionadas variables, uno de los estilos de comunicación deja de ser estadísticamente significativo, el estilo comunicacional 1 (Alta Tarea, Baja Relación), que además tiene un efecto global sobre el clima bajísimo, ya que tomando en cuenta la constante del clima que aparece con un índice de 3,211133 de un máximo de 5, solo sería modificada en un total de -0,275523 en caso que la totalidad de las respuestas a las 16 situaciones fueran del estilo 1, sin embargo, tal como se mencionó, dicho efecto no es estadísticamente significativo.

Sin embargo, tres de los estilos de comunicación mantienen al aplicarse este análisis una relación estadísticamente significativa sobre el clima laboral, encontrándose efectos muy relevantes, incluso con la utilización de errores robustos para la regresión, lo que hace aún más exigente el análisis. El mayor efecto positivo lo presenta el estilo comunicacional tipo 3 (baja orientación a la tarea y alta a la relación) con cerca de un 1,3 de aumento adicional por sobre el nivel basal del clima laboral, cuando las 16 situaciones consultadas son contestadas en dicho estilo, es decir, cuando predomina el uso de dicho modelo comunicativo el clima puede llegar a ser 4,516031 de un máximo de 5 de la escala.

Del mismo modo el estilo comunicacional 2 (altas orientación a la tarea y a la relación) también presenta un efecto global positivo importante sobre el clima laboral total, de un máximo de 1,243492 cuando las 16 situaciones son contestadas en dicho estilo, por lo que manteniéndose todo lo demás constante, el clima total tomando en consideración el nivel basal, puede llegar a un índice de 4,454625 de un máximo de 5.

Por el contrario, el mayor efecto evidenciado sobre la variable dependiente resultó ser de carácter negativo y se asocia al estilo comunicacional 4 (baja orientación a la tarea y a la relación). Cabe destacar, que como fue revisado en el análisis descriptivo, los resultados de la encuesta arrojaron también que sería el estilo mayoritariamente utilizado por las jefaturas de los tribunales reformados en el Poder Judicial de Chile. El efecto negativo global de este estilo puede llegar a ser de -1,457493, por lo que si consideramos la constante basal de clima calculada por la regresión de 3,211133, si las 16 situaciones son asociadas a dicho estilo, el clima laboral puede llegar a bajar a niveles de 1,75364 con un mínimo posible de 1 de la escala.

*Tabla 38 - Regresión lineal con liderazgo medido como la cuenta de respuestas para cada tipo de estilo comunicacional*

Linear	regression	Number of obs	=	1943
		F( 19, 1923)	=	168,46
		Prob > F	=	0
		R-squared	=	0,6228
		Root MSE	=	0,57364

clima_9	Coef.	Robust Std. Err.	t	P>t	[95% Conf.	Interval]
liddtot1	-0,01722	0,0387729	-0,44	0,657	-0,0932615	0,0588212
liddtot2	0,0777182	0,0388489	2	0,046	0,0015279	0,1539085
liddtot3	0,0815561	0,0384292	2,12	0,034	0,0061889	0,1569233
liddtot4	-0,091093	0,0387225	-2,35	0,019	-0,1670359	-0,015151
Edad	0,0005789	0,0021609	0,27	0,789	-0,003659	0,0048169
Antigüedad	-0,001706	0,0025067	-0,68	0,496	-0,0066216	0,0032105
Genero	0,0416287	0,0271406	1,53	0,125	-0,0115993	0,0948567
Zona						
2	0,0183914	0,0388918	0,47	0,636	-0,0578831	0,0946659
3	0,0941875	0,0422678	2,23	0,026	0,0112921	0,177083
4	0,0465671	0,0502864	0,93	0,355	-0,0520545	0,1451887
Tribunal						
2	0,0722705	0,0352485	2,05	0,04	0,0031412	0,1413998
3	-0,006826	0,0681601	-0,1	0,92	-0,1405016	0,1268493
4	0,0406232	0,0394224	1,03	0,303	-0,036692	0,1179384
5	0,1807511	0,1008033	1,79	0,073	-0,0169441	0,3784463
6	0,0914819	0,0451992	2,02	0,043	0,0028373	0,1801266
Rol						
2	-0,029346	0,0599075	-0,49	0,624	-0,146836	0,0881449
3	0,10582	0,0338921	3,12	0,002	0,0393509	0,1722891
4	0,4071035	0,0521752	7,8	0,000	0,3047776	0,5094294
5	0,1638955	0,0439454	3,73	0,000	0,0777098	0,2500812

clima_9	Coef.	Robust Std. Err.	t	P>t	[95% Conf.	Interval]
Constante	3,211133	0,6211147	5,17	0,000	1,993004	4,429262

Fuente: Elaboración propia

A partir de la tabla anterior, es posible observar que el R-cuadrado del modelo se mantiene sin variaciones en un 62,28% por lo que es posible deducir que el poder explicativo del modelo se mantiene. Así también, se utilizan nuevamente errores robustos para cautelar estadísticamente la exigencia del modelo.

No existen diferencias en las variables que aparecen significativas en el modelo, e incluso el nivel de clima basal calculado por la regresión es idéntico. Nuevamente el estilo comunicacional tipo 1 (Alta Tarea, Baja Relación) aparece con un efecto no significativo sobre la variable dependiente clima laboral, por lo cual no es posible afirmar que tenga un efecto sobre la misma, distinto del error propio de la muestra.

Sin embargo, a diferencia del anterior, este modelo nos presenta los efectos que tienen los tres estilos de liderazgo por sobre la constante de clima basal, cuando a todo lo demás constante, se aumenta una respuesta más del respectivo estilo comunicacional.

En resumen, si el clima basal es de 3,211133, cada respuesta adicional del estilo comunicacional tipo 1 no debiese generar diferencias, cada respuesta adicional del tipo 2 debiese generar una mejora de clima laboral cercana a 0,0777182, una respuesta adicional del tipo 3 debiese generar en promedio una mejora en el clima laboral de 0,0815561 sobre el índice base y finalmente, una respuesta adicional del estilo tipo 4 genera un

empeoramiento estimado del clima laboral de -0,091093. Todo lo anterior con un máximo posible de 16 respuestas en total entre todos los estilos.

*Tabla 39 - Regresión lineal con liderazgo medido como la cuenta de cada tipo de respuesta, por jefaturas (jueces, administradores y jefes intermedios)*

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	817
Model	342,26792	17	20,133407	F( 17, 799)	=	61,63
Residual	261,03804	799	0,3267059	Prob > F	=	0
Total	603,30596	816	0,7393455	R-squared	=	0,5673
				Adj R-squared	=	0,5581
				Root MSE	=	0,57158
clima_9	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf. Interval]	
liddtot1	-0,065286	0,0545192	-1,2	0,231	-0,1723039	0,0417318
liddtot2	0,0232676	0,0543775	0,43	0,669	-0,0834721	0,1300073
liddtot3	0,0059939	0,0546739	0,11	0,913	-0,1013275	0,1133152
liddtot4	-0,140582	0,0545123	-2,58	0,010	-0,2475864	-0,033578
Edad	-0,008355	0,0036488	-2,29	0,022	-0,0155174	-0,001193
Antigüedad	0,0007899	0,0039765	0,2	0,843	-0,0070157	0,0085955
Genero	0,0752911	0,0425435	1,77	0,077	-0,008219	0,1588013
Zona						
2	0,0544914	0,0588739	0,93	0,355	-0,0610744	0,1700572
3	0,0801612	0,0656923	1,22	0,223	-0,0487886	0,209111
4	0,0242168	0,0767213	0,32	0,752	-0,1263822	0,1748159



clima_9	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf. Interval]	
Tribunal						
2	0,0500678	0,0528384	0,95	0,344	-0,0536507	0,1537862
3	0,0904162	0,1065366	0,85	0,396	-0,1187084	0,2995409
4	0,0593677	0,0576265	1,03	0,303	-0,0537495	0,1724849
5	0,3439698	0,1875137	1,83	0,067	-0,024108	0,7120476
6	0,0268326	0,0706329	0,38	0,704	-0,1118154	0,1654806
Rol						
4	0,3517599	0,0582651	6,04	0,000	0,2373892	0,4661306
5	0,0838485	0,0466121	1,8	0,072	-0,0076481	0,1753451
_cons	4,519	0,8747912	5,17	0	2,80184	6,236161

Fuente: Elaboración propia

Dado que el rol aparece como significativo en las dos regresiones globales anteriores, se vuelve interesante evaluar las diferencias entre cargos que ejercen labores de supervisión de quienes no lo hacen, en relación a sus percepciones de cómo distintos tipos de estilos comunicacionales impactan el clima laboral.

En relación con lo anterior, es posible observar que el poder explicativo baja a un R-cuadrado cercano a un 56%, por lo tanto en el caso de las jefaturas el estilo comunicacional sería capaz de explicar en menor medida la percepción sobre el clima laboral, pasando a ser mayormente relevantes otras variables que no están presentes en el modelo.

De igual modo, para este grupo solo el estilo comunicacional 4 se presenta como estadísticamente significativo, con un efecto negativo de -0,140582 por cada respuesta adicional de este estilo, que se identifique. Sin embargo, el clima laboral basal de este

grupo es sustancialmente mejor que el de la muestra global, situándose en niveles muy altos de 4,519 de una máximo de 5 en la escala, lo que casi no deja margen posible de mejora, pudiendo explicar en parte porque ninguno de los estilos comunicacionales estudiados muestra efectos positivos en este grupo. Además de lo anterior, al disminuir la muestra total se vuelve más difícil que los efectos se muestren estadísticamente significativos.

El grupo de referencia en este caso fue el rol o cargo 3, que corresponde a los jefes intermedios. El rol 5, los jueces, no presentan diferencias estadísticamente significativas respecto de la percepción de clima laboral del grupo de referencia, sin embargo el rol 4 (Administradores) si lo hace, por tanto los administradores presentarían una mejor percepción sobre el clima laboral que los otros dos grupos.

Por último, es interesante notar que la edad se vuelve significativa estadísticamente en este grupo, con un efecto negativo, por lo que a mayor edad las jefaturas en promedio tenderían a ser más críticas del clima laboral de la organización.

*Tabla 40 - Regresión lineal con liderazgo medido como la cuenta de cada tipo de respuesta, por funcionarios (administrativos y consejeros técnicos)*

Source	SS	df	MS	Number of obs = 1126
Model	626,98271	16	39,186419	F( 16, 1109) = 121,24
Residual	358,45127	1109	0,3232203	Prob > F = 0
Total	985,43398	1125	0,8759413	R-squared = 0,6363
				Adj R-squared = 0,631
				Root MSE = 0,56852

clima_9	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf. Interval]
lidunt1	0,0083201	0,0409889	0,2	0,839	-0,0721044 0,0887447
lidunt2	0,1069031	0,0411703	2,6	0,01	0,0261227 0,1876835
lidunt3	0,1236962	0,0409885	3,02	0,003	0,0432724 0,2041199
lidunt4	-0,065358	0,0408329	-1,6	0,11	-0,1454769 0,0147602
Edad	0,0047358	0,0028644	1,65	0,099	-0,0008844 0,010356
Antigüedad	-0,002428	0,0033079	-0,73	0,463	-0,0089183 0,0040626
Genero	0,0211346	0,0352754	0,6	0,549	-0,0480794 0,0903486
Zona					
2	-0,006242	0,0549663	-0,11	0,91	-0,114092 0,1016074
3	0,0926751	0,0602234	1,54	0,124	-0,0254895 0,2108397
4	0,061151	0,0701118	0,87	0,383	-0,0764156 0,1987177
Tribunal					
2	0,0816111	0,0468037	1,74	0,081	-0,0102228 0,1734449
3	-0,082715	0,0872488	-0,95	0,343	-0,2539064 0,0884765
4	0,008465	0,0529258	0,16	0,873	-0,0953809 0,1123109
5	0,1146298	0,1275176	0,9	0,369	-0,1355731 0,3648328
6	0,1286828	0,0649239	1,98	0,048	0,0012952 0,2560704
Rol					
2	-0,049787	0,0622799	-0,8	0,424	-0,1719866 0,072413
Constante	2,617428	0,6539979	4,0	0,000	1,334216 3,900641

Fuente: Elaboración propia

En este caso vemos que el poder explicativo del modelo mejora, ya que el R-cuadrado sube a niveles cercanos a un 63% de capacidad explicativa de la varianza total de la variable dependiente.

La constante del clima base, por otro lado, baja respecto de la muestra global, a niveles relativamente bajos, de 2,617428, en una escala de 1 a 5.

Bajo este análisis, solo los tribunales laborales muestran niveles de clima significativamente superiores a los demás tipos de tribunales.

El estilo comunicacional 4 deja de ser significativo y solo los estilos 2 y 3, ambos con orientación hacia las personas, son los únicos que se mantienen con efectos estadísticamente significativos sobre la variable dependiente clima laboral. Ambos mantienen efectos positivos, siendo el estilo 3 ligeramente superior, puesto que cada vez que aumenta una respuesta a una de las 16 situaciones en dicho estilo, el clima mejora en 0,1236962, en cambio en el caso del estilo 2 que también conlleva orientación hacia la tarea, el clima solo mejora en 0,1069031.

Algunos de los efectos de pérdida de significancia de algunas variables, se pueden deber a la disminución de la muestra, ya que mientras está más se subdivide, más complejo se vuelve el lograr que las variables independientes muestren niveles estadísticamente significativos.

A continuación se presenta la tabla de correlaciones de las 64 conductas comunicacionales dummies presentes en la encuesta, correspondientes a aquellas que es posible observar en las 16 situaciones propuestas. De esa forma S1\_4 por ejemplo,

corresponde a la conducta comunicacional de la situación 1 y del estilo tipo 4 (baja orientación a la tarea y baja orientación a las personas).

*Tabla 41 – Correlaciones de Pearson de las 64 variables dependientes conductas comunicacionales versus las variables dependientes clima\_9 y P26*

	clima_9	P26
clima_9	1	
P26	0.7726*	1
S1_1	0.0942*	0.0687*
S1_2	0.3772*	0.3129*
S1_3	0.2703*	0.1878*
S1_4	-0.5673*	-0.4390*
S2_1	0.1785*	0.1470*
S2_2	0.2646*	0.1941*
S2_3	0.3373*	0.2582*
S2_4	-0.5950*	-0.4588*
S3_1	-0.2368*	-0.1671*
S3_2	0.1537*	0.1134*
S3_3	0.3170*	0.2319*
S3_4	-0.1543*	-0.1216*
S4_1	0.2229*	0.1913*
S4_2	0.3199*	0.2573*
S4_3	0.1395*	0.1021*
S4_4	-0.5969*	-0.4808*

	clima_9	P26
S5_1	-0.0965*	-0.0891*
S5_2	0.4417*	0.3531*
S5_3	0.1800*	0.1583*
S5_4	-0.4546*	-0.3510*
S6_1	-0.4523*	-0.3575*
S6_2	0.3277*	0.2780*
S6_3	0.2752*	0.1986*
S6_4	-0.1618*	-0.1152*
S7_1	0.1475*	0.1025*
S7_2	-0.2805*	-0.1938*
S7_3	0.4199*	0.3343*
S7_4	-0.1606*	-0.1348*
S8_1	-0.0488*	-0.0581*
S8_2	0.4306*	0.3272*
S8_3	0.2473*	0.2029*
S8_4	-0.5251*	-0.3895*
S9_1	-0.3547*	-0.2694*
S9_2	0.2277*	0.1810*
S9_3	0.3205*	0.2713*
S9_4	-0.3648*	-0.3196*
S10_1	-0.2851*	-0.2182*
S10_2	0.3706*	0.2920*
S10_3	0.2840*	0.2264*

	clima_9	P26
S10_4	-0.3737*	-0.3039*
S11_1	-0.4773*	-0.3864*
S11_2	0.4634*	0.3582*
S11_3	0.1585*	0.1316*
S11_4	-0.0481*	-0,0156
S12_1	-0.1588*	-0.1279*
S12_2	0.4855*	0.4037*
S12_3	0,0173	0,0215
S12_4	-0.4101*	-0.3467*
S13_1	0.1589*	0.1285*
S13_2	0.3848*	0.2952*
S13_3	0.1879*	0.1074*
S13_4	-0.5443*	-0.4040*
S14_1	-0.2458*	-0.2075*
S14_2	0.3882*	0.3157*
S14_3	0.2559*	0.2042*
S14_4	-0.3507*	-0.2613*
S15_1	-0.2024*	-0.1637*
S15_2	0.4349*	0.3348*
S15_3	0.0815*	0.0768*
S15_4	-0.2834*	-0.2185*
S16_1	-0.1206*	-0.0980*
S16_2	0.5121*	0.4097*

	clima_9	P26
S16_3	-0.0564*	-0.0458*
S16_4	-0.5164*	-0.4113*

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar que las correlaciones de las variables respecto de la pregunta 26 que mide clima de forma global, son siempre menores, que respecto de Clima\_9. Ello se debe a que por tratarse de una sola pregunta, tiene menos categorías o intervalos de respuesta, razón por la cual no se comporta al igual que una variable de tipo continua. Sin embargo, es posible observar que para la totalidad de los casos, el sentido de la correlación, ya sea directo o inverso, es idéntico tanto para P26 como para clima\_9. Dado que la variable dependiente para el desarrollo del estudio es clima\_9, el resto de los análisis se realizará solo respecto de dicha variable.

Desde un punto de vista de significancia de la relación, podemos ver que solo una conducta comunicacional aparece con una relación no significativa respecto de clima\_9. Esta es la conducta S12\_3.

Los resultados obtenidos del análisis de correlaciones permiten establecer, que en las 16 situaciones planteadas, el uso de conductas comunicacionales correspondientes al estilo comunicacional 4 (Baja Tarea, Baja Relación) se relacionan de manera negativa con la variable dependiente clima. En 6 de las 16 situaciones, existe una correlación negativa superior a -0,5 y en 1 de las 16 es superior a -0,4. Esto ratifica la propuesta anteriormente efectuada, en el sentido de que el desplazar este tipo de conductas comunicacionales por aquellas que incorporen en mayor medida la dimensión de orientación hacia las personas, pudiese reflejarse en efectos positivos en el clima laboral de los tribunales reformados.



Por otra parte, todas las conductas comunicacionales de los estilos 2 (Alta Tarea, Alta Relación) y 3 (Baja Tarea, Alta Relación) tienen una relación positiva con la variable clima, a excepción de una de ellas en cada estilo 5 conductas comunicacionales de 16 tienen una correlación positiva superior a 0.4 y una de 16 muestra una correlación positiva superior a 0.5 con la variable dependiente clima.

A su vez, en el caso de las conductas comunicacionales del estilo comunicacional 3 (Baja Tarea, Alta Relación) solo una de ellas tienen una correlación positiva superior a 0.4, el cual corresponde al identificado como S12\_3

*Tabla 42 - Valor correlación conducta comunicacional 3, situación 12*

Conducta/Variable	clima_9
S12_3	0,0173

Fuente: Elaboración propia

Es posible que dicho reactivo tenga deficiencia en su diseño para evaluar la situación 12 en el estilo comunicacional 3 (alta orientación a la relación y baja a la tarea), o que simplemente, la cantidad de respuestas obtenidas haya sido demasiado baja como para que la relación encontrada fuese significativa.

La tabla siguiente permite observar que existen algunas situaciones en que ciertas conductas comunicacionales presentan altos niveles de posible influencia o relación con clima\_9. Las variables con un nivel mayor de relación, ya sea directa o inversa, son las que se presentan en la siguiente tabla.

*Tabla 43 - Conductas comunicacionales con altos niveles de relación con clima\_9*

Conducta comunicacional	clima_9
S4_4	-0.5969*
S2_4	-0.5950*
S1_4	-0.5673*
S13_4	-0.5443*
S8_4	-0.5251*
S16_4	-0.5164*
S11_1	-0.4773*
S5_4	-0.4546*
S6_1	-0.4523*
S12_4	-0.4101*

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que del total de 64 reactivos, diez tienen una relación negativa con el clima mayor a 0,4. De esos diez, ocho corresponden a conductas comunicacionales del estilo 4 (baja orientación a las personas y a la tarea) y solo dos al estilo 1 (alta orientación a la tarea y baja a la relación). Junto con lo anterior, seis de las conductas comunicacionales identificadas tienen una relación inversa considerable con clima\_9, mayor a 0,5, todas las cuales pertenecen al estilo comunicacional de tipo 4.

*Tabla 44 - Conductas comunicacionales con relación positiva con clima\_9*

Conductas comunicacionales	clima_9
S16_2	0.5121*
S12_2	0.4855*
S11_2	0.4634*
S5_2	0.4417*
S15_2	0.4349*
S8_2	0.4306*
S7_3	0.4199*

Fuente: Elaboración propia

Respecto de las conductas comunicacionales que presentan una relación positiva o directa con clima\_9, siete de ellas lo hacen con un nivel superior a 0,4, seis de las cuales pertenecen al estilo 2 (Altas orientación a la tarea y a la relación) y solo una al estilo 3 (Alta orientación a la relación y Baja a la tarea).

Además de ello, solo una variable se muestra con un nivel de relación que supera 0.5, perteneciente al estilo 2, a diferencia de las relaciones inversas anteriores, donde se identificaron seis variables que superaban dicho índice.

A continuación revisaremos los resultados agrupados para cada uno de los estilos comunicacionales.

*Tabla 45 - Correlaciones para conductas correspondientes al estilo comunicacional 1*

	clima_9
clima_9	1
S1_1	0.0942*
S2_1	0.1785*
S3_1	-0.2368*
S4_1	0.2229*
S5_1	-0.0965*
S6_1	-0.4523*
S7_1	0.1475*
S8_1	-0.0488*
S9_1	-0.3547*
S10_1	-0.2851*
S11_1	-0.4773*
S12_1	-0.1588*
S13_1	0.1589*
S14_1	-0.2458*
S15_1	-0.2024*
S16_1	-0.1206*

Fuente: Elaboración propia

De las 16 conductas comunicacionales diseñadas para evaluar el estilo comunicacional 1 (alta orientación a la tarea y baja a la relación), solo cinco de ellas muestran una relación levemente positiva o directa con clima\_9, de las cuales una supera escasamente el índice de

0,2. Por otro lado, las 11 conductas comunicacionales restantes presentan una relación negativa o inversa con dicho indicador. En este caso, solo dos de ellas superan el índice de 0,4, considerado como un nivel de relación relativamente importante.

El que las conductas asociadas al estilo comunicacional 1 no tengan una dirección clara en su relación con el clima laboral evaluado a través de la variable dependiente clima\_9, puede explicar en parte por qué dicho estilo no resultó ser estadísticamente significativo en la regresión global que se presentó con anterioridad.

*Tabla 46 - correlaciones para conductas correspondientes al estilo comunicacional 2*

	clima_9
clima_9	1
S1_2	0.3772*
S2_2	0.2646*
S3_2	0.1537*
S4_2	0.3199*
S5_2	0.4417*
S6_2	0.3277*
S7_2	-0.2805*
S8_2	0.4306*
S9_2	0.2277*
S10_2	0.3706*
S11_2	0.4634*
S12_2	0.4855*
S13_2	0.3848*
S14_2	0.3882*
S15_2	0.4349*
S16_2	0.5121*

Fuente: Elaboración propia

De las 16 conductas comunicacionales diseñadas para evaluar el estilo comunicacional 2 (alta orientación a la tarea y a la relación), solo una de ellas muestra una relación levemente negativa o inversa con clima\_9, donde supera escasamente el índice de 0,2. Por otro lado, las 15 conductas comunicacionales restantes presentan una relación positiva o directa con el indicador de clima laboral. En este caso, cinco de ellas superan el índice relación de 0,4 y una incluso el de 0,5. Por lo anterior, es posible observar que los resultados correspondientes al presente estilo comunicacional, se encuentran mucho más cohesionados entre sí que en el primer caso. Para mayor detalle del nivel de relación entre cada una de las conductas de éste y los otros estilos entre sí, puede ser consultada la tabla completa de correlaciones, presentada en el Anexo número 9.

*Tabla 47 - correlaciones para conductas correspondientes al estilo comunicacional 3*

	clima_9
clima_9	1
S1_3	0.2703*
S2_3	0.3373*
S3_3	0.3170*
S4_3	0.1395*
S5_3	0.1800*
S6_3	0.2752*
S7_3	0.4199*
S8_3	0.2473*
S9_3	0.3205*
S10_3	0.2840*

	clima_9
S11_3	0.1585*
S12_3	0,0173
S13_3	0.1879*
S14_3	0.2559*
S15_3	0.0815*
S16_3	-0.0564*

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el caso anterior, de las 16 conductas comunicacionales diseñadas para evaluar el estilo comunicacional 3 (Alta orientación a la relación y Baja a la tarea), solo una de ellas muestra una relación negativa o inversa con clima\_9, sin embargo, ésta es mucho más leve que en el caso anterior. Por otro lado, en esta ocasión una de las conductas evaluadas en este estilo aparece por primera vez con una relación no significativa respecto al clima laboral. Las 14 conductas comunicacionales restantes presentan una relación positiva o directa con el indicador de clima laboral, pero en este caso solo una de ellas supera el índice de fuerza de la relación de 0,4 y otras tres el de 0,3. En este estilo también es posible observar cohesión general entre los resultados correspondientes a las conductas del presente estilo comunicacional, ya que aunque con distinta intensidad, mayoritariamente van en la misma dirección.

*Tabla 48 - correlaciones para conductas correspondientes al estilo comunicacional 4*

	clima_9
clima_9	1
S1_4	-0.5673*
S2_4	-0.5950*
S3_4	-0.1543*
S4_4	-0.5969*
S5_4	-0.4546*
S6_4	-0.1618*
S7_4	-0.1606*
S8_4	-0.5251*
S9_4	-0.3648*
S10_4	-0.3737*
S11_4	-0.0481*
S12_4	-0.4101*
S13_4	-0.5443*
S14_4	-0.3507*
S15_4	-0.2834*
S16_4	-0.5164*

Fuente: Elaboración propia

Este es el único caso en que todas las conductas comunicacionales construidas para evaluar un estilo comunicacional, en base a las 16 situaciones electas, resultan en una misma dirección respecto de su relación estadística con clima laboral. Lo anterior se



cumple para los resultados del presente estilo 4 (baja orientación a la tarea y a la relación). Además de lo anterior, este es el estilo comunicacional cuyas conductas tienen mayores niveles de relación con la variable clima\_9, ya que de hecho seis de ellas tienen niveles por sobre 0,5, dos sobre 0,4 y tres sobre 0,3.

Es por lo anterior que es posible inferir que el mayor nivel de cohesión interna entre los grupos de conductas utilizadas para evaluar el uso de estilos comunicacionales, mediante las 16 situaciones planteadas, corresponde a las del estilo 4.

Sin embargo, dado que en las correlaciones anteriores no es posible controlar por otras variables, no es factible inferir o establecer que las relaciones observadas no estén explicadas por otros factores externos. Es por ello que a continuación presentaremos regresiones lineales realizadas por tipo de situación, tomando en consideración cada una de las conductas diseñadas para éstas. Para poder realizar lo anterior, se debe definir una categoría de referencia dentro de cada situación, con la cual se compararán sus conductas.

En el caso de la categoría de referencia para las 16 preguntas o situaciones, se utilizó la conducta comunicacional elaborada para identificar el uso del estilo comunicacional 1 en cada una de ellas (alta orientación a la tarea y baja a la relación) debido a que es el único estilo que aparece como no estadísticamente significativo en las regresiones globales anteriores, por tanto al no evidenciar una influencia sobre el clima laboral, permite establecer una línea base de comparación.

*Tabla 49 - Regresión lineal con liderazgo medido como la cuenta de cada tipo de respuesta, por cada pregunta*

Source	SS	Df	MS	Number of obs	=	1714
Model	1000,0702	63	15,87 413	F(63, 1650)	=	57,71
Residual	453,87934	1650	0,275 0784	Prob > F	=	0
Total	1453,9496	1713	0,848 7738	R-squared	=	0,6878
				Adj R-squared	=	0,6759
				Root MSE	=	0,52448

clima_9	Coef.	Std. Err.	T	P>t	[95% Conf. Interval]
S1					
S1_2	0,09792	0,0399765	2,45	0,014	0,01951 0,17633
S1_3	0,2776117	0,0560969	4,95	0	0,167583 0,3876403
S1_4	-0,08786	0,0396218	-2,22	0,027	-0,1655742 -0,010146
S2					
S2_2	-0,049357	0,0542133	-0,91	0,363	-0,1556907 0,0569777
S2_3	-0,002453	0,0412493	-0,06	0,953	-0,0833598 0,0784533
S2_4	-0,141038	0,0433665	-3,25	0,001	-0,2260972 -0,055979
S3					
S3_2	0,0224653	0,0405342	0,55	0,579	-0,0570387 0,1019693

clima_9	Coef.	Std. Err.	T	P>t	[95% Conf. Interval]	
S3_3	0,0975866	0,0423201	2,31	0,021	0,0145798	0,1805935
S3_4	0,0264552	0,0336729	0,79	0,432	-0,039591	0,0925014
S4						
S4_2	-0,002321	0,0380927	-0,06	0,951	-0,0770359	0,0723945
S4_3	-0,07937	0,0405557	-1,96	0,051	-0,1589162	0,000176
S4_4	-0,196636	0,0437042	-4,5	0	-0,2823571	-0,110914
S5						
S5_2	0,0638365	0,0424857	1,5	0,133	-0,0194951	0,1471682
S5_3	0,0161624	0,04557	0,35	0,723	-0,0732187	0,1055435
S5_4	-0,064266	0,0366906	-1,75	0,08	-0,1362311	0,0076989
S6						
S6_2	0,2094149	0,0416923	5,02	0	0,1276395	0,2911903
S6_3	0,1723979	0,039665	4,35	0	0,0945989	0,2501969
S6_4	0,0362544	0,044281	0,82	0,413	-0,0505985	0,1231073
S7						
S7_2	-0,149895	0,0491306	-3,05	0,002	-0,24626	-0,05353
S7_3	-0,052158	0,0524678	-0,99	0,32	-0,1550683	0,0507526
S7_4	-0,066474	0,0490883	-1,35	0,176	-0,1627554	0,0298083
S8						
S8_2	0,0678568	0,0448003	1,51	0,13	-0,0200146	0,1557283
S8_3	0,1094592	0,050412	2,17	0,03	0,0105811	0,2083374
S8_4	-0,085749	0,0388769	-2,21	0,028	-0,1620019	-0,009496
S9						

clima_9	Coef.	Std. Err.	T	P>t	[95% Conf. Interval]	
S9_2	0,26123	0,0489985	5,33	0,000	0,1651242	0,3573358
S9_3	0,2169366	0,049663	4,37	0,000	0,1195275	0,3143457
S9_4	0,047064	0,0486294	0,97	0,333	-0,0483179	0,1424459
S10						
S10_2	0,1613516	0,0358875	4,5	0	0,0909617	0,2317416
S10_3	0,0729164	0,0463995	1,57	0,116	-0,0180916	0,1639244
S10_4	-0,109605	0,0466102	-2,35	0,019	-0,2010269	-0,018184
S11						
S11_2	0,109034	0,042706	2,55	0,011	0,0252704	0,1927976
S11_3	0,2822988	0,0755359	3,74	0	0,1341425	0,4304552
S11_4	0,0160746	0,0359609	0,45	0,655	-0,0544591	0,0866084
S12						
S12_2	0,1730266	0,0371302	4,66	0	0,1001992	0,245854
S12_3	0,0938697	0,0549181	1,71	0,088	-0,0138469	0,2015863
S12_4	-0,032171	0,0451817	-0,71	0,477	-0,1207905	0,0564486
S13						
S13_2	-0,006329	0,0412631	-0,15	0,878	-0,087263	0,0746042
S13_3	-0,008941	0,0564867	-0,16	0,874	-0,1197344	0,101852
S13_4	-0,099653	0,0388753	-2,56	0,01	-0,175903	-0,023403
S14						
S14_2	0,1207455	0,0479975	2,52	0,012	0,0266029	0,214888
S14_3	0,0898142	0,0471244	1,91	0,057	-0,0026158	0,1822441
S14_4	0,091458	0,0382335	2,39	0,017	0,0164667	0,1664492

clima_9	Coef.	Std. Err.	T	P>t	[95% Conf. Interval]	
S15						
S15_2	0,0507423	0,03806	1,33	0,183	-0,0239088	0,1253934
S15_3	0,0209013	0,0449714	0,46	0,642	-0,0673057	0,1091083
S15_4	0,016572	0,0356719	0,46	0,642	-0,0533949	0,0865389
S16						
S16_2	0,07577	0,0332426	2,28	0,023	0,0105679	0,1409722
S16_3	-0,202381	0,1127486	-1,79	0,073	-0,4235265	0,0187645
S16_4	-0,304293	0,0457027	-6,66	0,000	-0,3939341	-0,214651
Edad	0,0005391	0,0022149	0,24	0,808	-0,0038052	0,0048833
Antigüedad	0,0001254	0,0025423	0,05	0,961	-0,0048611	0,005112
Genero	0,0273463	0,0268603	1,02	0,309	-0,0253377	0,0800302
Zona						
2	0,0335332	0,0389755	0,86	0,39	-0,0429135	0,1099799
3	0,0990664	0,0431561	2,3	0,022	0,0144198	0,1837129
4	0,0487693	0,05092	0,96	0,338	-0,0511053	0,1486439
Tribunal						
2	0,0734843	0,0346168	2,12	0,034	0,0055868	0,1413819
3	0,0191156	0,0653567	0,29	0,77	-0,1090751	0,1473063
4	0,0624629	0,0384311	1,63	0,104	-0,012916	0,1378418
5	0,1523578	0,1081207	1,41	0,159	-0,0597104	0,364426
6	0,0801391	0,046846	1,71	0,087	-0,0117447	0,172023
Rol						
2	-0,002536	0,0649195	-0,04	0,969	-0,1298695	0,124797

clima_9	Coef.	Std. Err.	T	P>t	[95% Conf. Interval]
3	0,0762688	0,0346962	2,2	0,028	0,0082156 0,1443219
4	0,4053218	0,0522836	7,75	0,000	0,3027726 0,5078709
5	0,1261779	0,0429428	2,94	0,003	0,0419497 0,2104061
Constante	2,966478	0,1240139	23,92	0,000	2,723237 3,209719

Fuente: Elaboración propia

Podemos ver que el poder explicativo de este modelo es aún mayor al de los anteriores, ya que el R-cuadrado toma valores cercanos a 68%, es decir que ese es el nivel de varianza sobre el clima que este modelo es capaz de explicar. Lo anterior, es un efecto esperable de desagregar el número de variables del modelo, en comparación a las regresiones que se realizaron por estilo comunicacional.

El nivel base del clima en este caso corresponde a 2,966478, en una escala que va desde 1 a 5. Para llegar a dicha cifra el modelo asume como base que todas las respuestas recaen en la categoría 1 llamada categoría de referencia. Luego el modelo de regresión lineal, calcula dentro de cada una de las 16 preguntas sobre estilos comunicacionales de la encuesta, que conductas comunicacionales específicas (dentro de las tres restantes en cada pregunta) logran un efecto estadísticamente significativo en el clima, por sobre el de la categoría de referencia, especificando además si dicho efecto es positivo o negativo.

Como variables de control se vuelven a utilizar edad, antigüedad, género, zona geográfica, tipo de tribunal y rol en la organización, de forma de evitar que dichos efectos pudiesen estar explicando parte del efecto observado de parte de las variables independientes sobre la variable de control. Las categorías de referencia para cada una de

dichas variables son las mismas que se detallaron para las regresiones realizadas anteriormente.

Podemos observar que ahora solo los tribunales de garantía presentan estadísticamente un mejor clima laboral que los de familia, que corresponden a la categoría de referencia.

Por otra parte, tanto los roles 3, 4 y 5 que corresponden a cargos que ejercen jefaturas (jefes intermedios, administradores de tribunal y jueces) vuelven a mostrar estadísticamente un mejor clima laboral que los funcionarios, que corresponden a la categoría de referencia.

Además, la zona geográfica centro sur continúa siendo la única que presenta un clima estadísticamente superior al de la categoría de referencia, la zona central de Chile.

Por otro lado, las variables género, antigüedad y edad no se muestran estadísticamente significativas.

A continuación presentaremos un cuadro resumen que detalla las conductas comunicacionales que muestran efectos estadísticamente significativos sobre el clima laboral, tanto de forma directa como inversa, asumiendo que la magnitud de dichos efectos se producen cuando una de las conductas se presenta y aumenta en una unidad adicional, con un máximo posible de 16, con el supuesto de que todo lo demás permanece constante en la categoría 1 de referencia.

*Tabla 50 - Magnitud del efecto sobre el clima según estilo comunicacional y situación*

Situación	Estilo Comunicacional	Efecto	Error estándar	P<0,05
S11	3	0,2822988	0,0755359	0
S1	3	0,2776117	0,0560969	0
S9	2	0,2612300	0,0489985	0,000
S9	3	0,2169366	0,0496630	0,000
S6	2	0,2094149	0,0416923	0
S12	2	0,1730266	0,0371302	0
S6	3	0,1723979	0,0396650	0
S10	2	0,1613516	0,0358875	0
S14	2	0,1207455	0,0479975	0,012
S8	3	0,1094592	0,0504120	0,03
S1	2	0,0979200	0,0399765	0,014
S3	3	0,0975866	0,0423201	0,021
S14	4	0,0914580	0,0382335	0,017
S16	2	0,0757700	0,0332426	0,023
S5	4	-0,0642661	0,0366906	0,08
S8	4	-0,0857487	0,0388769	0,028
S1	4	-0,0878599	0,0396218	0,027
S13	4	-0,0996529	0,0388753	0,01
S10	4	-0,1096054	0,0466102	0,019
S2	4	-0,1410381	0,0433665	0,001
S7	2	-0,1498951	0,0491306	0,002



Situación	Estilo Comunicacional	Efecto	Error estándar	P<0,05
S4	4	-0,1966355	0,0437042	0
S16	4	-0,3042928	0,0457027	0,000

Fuente: Elaboración propia en base a software estadístico Stata.

Lo primero que es posible observar, es que la situación número 15 fue la única cuyos ítems no resultaron estadísticamente significativos en comparación con la categoría de referencia, por tanto es posible interpretar que las conductas comunicacionales de dicha situación revisten poca diferenciación entre sí respecto a su efecto sobre el clima laboral, pues ninguna de las conductas elaboradas para la situación es capaz de diferenciarse en comparación a su categoría de referencia, en cuanto al evidenciar un efecto significativo sobre el clima laboral.

Los dos mayores efectos positivos, en relación a sus categorías de referencia, corresponden a conductas relacionadas con el estilo comunicacional tipo 3 (alta orientación a la relación y baja a la tarea), mientras que los dos mayores efectos negativos, también comparativamente al interior de cada situación, corresponden a conductas relacionadas con el estilo de comunicacional tipo 4 (baja orientación a la relación y a la tarea).

Del total de conductas comunicacionales que aparecen con un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre el clima laboral, por sobre sus categorías de referencia, seis corresponden al estilo comunicacional tipo 3, mientras que un total de 7 a las del estilo comunicacional 2 (alta orientación a la relación y a la tarea). Por último llama la atención que también una conducta del estilo 4 aparezca de forma estadísticamente significativa y

con un efecto positivo sobre el clima laboral, en la situación planteada número 14, desmarcándose de la tendencia que ha evidenciado dicho estilo a lo largo del estudio. Ello se puede deber a que el ítem haya sido interpretado de forma levemente directiva (estilo 1) y no asociado a delegación (estilo 4). En todo caso, la interpretación es que dicha variable tiene un pequeño efecto positivo sobre el clima, pero en comparación con su categoría de referencia, que se supone relativamente neutra (pues las conductas tipo 1 no resultaron significativas en el análisis global. Sin embargo, si nos fijamos en las correlaciones individuales presentadas con anterioridad, tanto para la variable S14\_1 como para la S14\_4, ambas presentan una tendencia negativa, por lo que es probable que una vez incorporadas las variables de control en la regresión, el resultado sea simplemente que la variable S14\_4 tiene un resultado estadísticamente “menos negativo” que su variable de categoría de referencia S14\_1.

Respecto de las conductas comunicacionales que aparecen con un efecto negativo y estadísticamente significativo sobre el clima laboral, por sobre sus categorías de referencia, ocho corresponden al estilo comunicacional tipo 4, mientras que solo una al estilo comunicacional 2. Esto último llama bastante la atención, dado que también se desmarca de la tendencia que ha evidenciado dicho estilo a lo largo del estudio, sin embargo, es consistente con los resultados arrojados para la correlación de la variable S7\_2 y clima, ya que dicha relación también aparece como negativa. Lo anterior puede haber ocurrido debido a que la situación número 7 establecía conductas comunicacionales respecto del como entregar retroalimentación negativa o de errores, lo que de por sí tiene un sesgo previo, ya que el hecho de recibir retroalimentación en relación a errores cometidos o aspectos que requieren ser mejorados puede ser percibido como una amenaza en la

organización. Ello puede ser corroborado en parte con los resultados de las encuestas de clima de los años 2010 y 2014, ya que lejos la retroalimentación es una de las dimensiones más mal evaluadas.

Desde un punto de vista de importancia relativa de las situaciones, respecto a cómo algunas de sus conductas son capaces de mostrar efectos relevantes y significativos por sobre sus categorías de referencia, las que aparecen con un mayor potencial de mejora frente al clima laboral, son la situación número 11, la número 1, la número 9 y la número 6, dado que los efectos positivos que contienen las conductas comunicacionales que se asocian a dichas situaciones, son los mayores, encontrándose todos sobre 0,2 por cada conducta adicional que se logre.

Por el contrario, las que aparecen con un mayor potencial de empeorar el clima laboral, son por lejos la situación número 16, seguida por la número 4, la número 7 y la número 2, dado que los efectos negativos que contienen las conductas comunicacionales que se asocian a dichas situaciones, son los mayores, encontrándose todos sobre 0,14 por cada conducta adicional que se observe, considerando todo lo demás constante. Incluso, la pregunta 16, relacionada con la forma de comunicación diaria, tiene un efecto potencialmente negativo de gran magnitud de 0,3.

A continuación, observaremos la relación entre las variables de los cuatro estilos comunicacionales, pero no solo en relación al estilo 1 como en la regresión anterior, sino cada uno en comparación a los demás tres estilos utilizados como categoría de referencia, y por cada situación, respecto del efecto que tienen comparativamente sobre la variable de medición del clima laboral, clima\_9.

*Tabla 51: Cuadro comparativo entre conductas comunicacionales de un estilo comunicacional respecto a las conductas de otro estilo de referencia, en relación a su influencia en el clima (Clima\_9)*

VARIABLES	Estilo Com. 2 clima_9	Estilo Com. 3 clima_9	Estilo Com. 4 clima_9	Estilo Com. 1 clima_9
S1_1	-0.0979** (0.0400)	-0.278*** (0.0561)	0.0879** (0.0396)	
S2_1	0.0494 (0.0542)	0.00245 (0.0412)	0.141*** (0.0434)	
S3_1	-0.0225 (0.0405)	-0.0976** (0.0423)	-0.0265 (0.0337)	
S4_1	0.00232 (0.0381)	0.0794* (0.0406)	0.197*** (0.0437)	
S5_1	-0.0638 (0.0425)	-0.0162 (0.0456)	0.0643* (0.0367)	
S6_1	-0.209*** (0.0417)	-0.172*** (0.0397)	-0.0363 (0.0443)	
S7_1	0.150*** (0.0491)	0.0522 (0.0525)	0.0665 (0.0491)	
S8_1	-0.0679 (0.0448)	-0.109** (0.0504)	0.0857** (0.0389)	
S9_1	-0.261*** (0.0490)	-0.217*** (0.0497)	-0.0471 (0.0486)	
S10_1	-0.161*** (0.0359)	-0.0729 (0.0464)	0.110** (0.0466)	
S11_1	-0.109** (0.0427)	-0.282*** (0.0755)	-0.0161 (0.0360)	
S12_1	-0.173*** (0.0371)	-0.0939* (0.0549)	0.0322 (0.0452)	
S13_1	0.00633 (0.0413)	0.00894 (0.0565)	0.0997** (0.0389)	
S14_1	-0.121** (0.0480)	-0.0898* (0.0471)	-0.0915** (0.0382)	
S15_1	-0.0507 (0.0381)	-0.0209 (0.0450)	-0.0166 (0.0357)	
S16_1	-0.0758** (0.0332)	0.202* (0.113)	0.304*** (0.0457)	

VARIABLES	Estilo Com. 2 clima_9	Estilo Com. 3 clima_9	Estilo Com. 4 clima_9	Estilo Com. 1 clima_9
S1_2		-0.180*** (0.0549)	0.186*** (0.0509)	0.0979** (0.0400)
S2_2		-0.0469 (0.0493)	0.0917 (0.0571)	-0.0494 (0.0542)
S3_2		-0.0751* (0.0429)	-0.00399 (0.0402)	0.0225 (0.0405)
S4_2		0.0770* (0.0430)	0.194*** (0.0479)	-0.00232 (0.0381)
S5_2		0.0477 (0.0434)	0.128*** (0.0448)	0.0638 (0.0425)
S6_2		0.0370 (0.0355)	0.173*** (0.0494)	0.209*** (0.0417)
S7_2		-0.0977** (0.0454)	-0.0834*** (0.0317)	-0.150*** (0.0491)
S8_2		-0.0416 (0.0435)	0.154*** (0.0432)	0.0679 (0.0448)
S9_2		0.0443 (0.0321)	0.214*** (0.0447)	0.261*** (0.0490)
S10_2		0.0884** (0.0439)	0.271*** (0.0551)	0.161*** (0.0359)
S11_2		-0.173** (0.0703)	0.0930** (0.0377)	0.109** (0.0427)
S12_2		0.0792 (0.0601)	0.205*** (0.0551)	0.173*** (0.0371)
S13_2		0.00261 (0.0552)	0.0933** (0.0427)	-0.00633 (0.0413)
S14_2		0.0309 (0.0385)	0.0293 (0.0434)	0.121** (0.0480)
S15_2		0.0298 (0.0455)	0.0342 (0.0437)	0.0507 (0.0381)
S16_2		0.278** (0.113)	0.380*** (0.0512)	0.0758** (0.0332)
S1_3	0.180*** (0.0549)		0.365*** (0.0628)	0.278*** (0.0561)
S2_3	0.0469 (0.0493)		0.139*** (0.0446)	-0.00245 (0.0412)
S3_3	0.0751* (0.0429)		0.0711* (0.0421)	0.0976** (0.0423)

VARIABLES	Estilo Com. 2 clima_9	Estilo Com. 3 clima_9	Estilo Com. 4 clima_9	Estilo Com. 1 clima_9
S4_3	-0.0770* (0.0430)		0.117** (0.0462)	-0.0794* (0.0406)
S5_3	-0.0477 (0.0434)		0.0804* (0.0468)	0.0162 (0.0456)
S6_3	-0.0370 (0.0355)		0.136*** (0.0482)	0.172*** (0.0397)
S7_3	0.0977** (0.0454)		0.0143 (0.0456)	-0.0522 (0.0525)
S8_3	0.0416 (0.0435)		0.195*** (0.0489)	0.109** (0.0504)
S9_3	-0.0443 (0.0321)		0.170*** (0.0450)	0.217*** (0.0497)
S10_3	-0.0884** (0.0439)		0.183*** (0.0625)	0.0729 (0.0464)
S11_3	0.173** (0.0703)		0.266*** (0.0728)	0.282*** (0.0755)
S12_3	-0.0792 (0.0601)		0.126* (0.0645)	0.0939* (0.0549)
S13_3	-0.00261 (0.0552)		0.0907 (0.0569)	-0.00894 (0.0565)
S14_3	-0.0309 (0.0385)		-0.00164 (0.0424)	0.0898* (0.0471)
S15_3	-0.0298 (0.0455)		0.00433 (0.0488)	0.0209 (0.0450)
S16_3	-0.278** (0.113)		0.102 (0.116)	-0.202* (0.113)
S1_4	-0.186*** (0.0509)	-0.365*** (0.0628)		-0.0879** (0.0396)
S2_4	-0.0917 (0.0571)	-0.139*** (0.0446)		-0.141*** (0.0434)
S3_4	0.00399 (0.0402)	-0.0711* (0.0421)		0.0265 (0.0337)
S4_4	-0.194*** (0.0479)	-0.117** (0.0462)		-0.197*** (0.0437)
S5_4	-0.128*** (0.0448)	-0.0804* (0.0468)		-0.0643* (0.0367)
S6_4	-0.173*** (0.0494)	-0.136*** (0.0482)		0.0363 (0.0443)

VARIABLES	Estilo Com. 2 clima_9	Estilo Com. 3 clima_9	Estilo Com. 4 clima_9	Estilo Com. 1 clima_9
S7_4		Estilo Com. 2		-0.0665
	VARIABLES	clima_9		(0.0491)
S8_4		Estilo Com. 2		-0.0857**
	(0.0432)	(0.0489)		(0.0389)
S9_4	-0.214***	-0.170***		0.0471
	(0.0447)	(0.0450)		(0.0486)
S10_4	-0.271***	-0.183***		-0.110**
	(0.0551)	(0.0625)		(0.0466)
S11_4	-0.0930**	-0.266***		0.0161
	(0.0377)	(0.0728)		(0.0360)
S12_4	-0.205***	-0.126*		-0.0322
	(0.0551)	(0.0645)		(0.0452)
S13_4	-0.0933**	-0.0907		-0.0997**
	(0.0427)	(0.0569)		(0.0389)
S14_4	-0.0293	0.00164		0.0915**
	(0.0434)	(0.0424)		(0.0382)
S15_4	-0.0342	-0.00433		0.0166
	(0.0437)	(0.0488)		(0.0357)
S16_4	-0.380***	-0.102		-0.304***
	(0.0512)	(0.116)		(0.0457)
Edad	0.000539	0.000539	0.000539	0.000539
	(0.00221)	(0.00221)	(0.00221)	(0.00221)
Antigüedad	0.000125	0.000125	0.000125	0.000125
	(0.00254)	(0.00254)	(0.00254)	(0.00254)
Género	0.0273	0.0273	0.0273	0.0273
	(0.0269)	(0.0269)	(0.0269)	(0.0269)
2.zona	0.0335	0.0335	0.0335	0.0335
	(0.0390)	(0.0390)	(0.0390)	(0.0390)
3.zona	0.0991**	0.0991**	0.0991**	0.0991**
	(0.0432)	(0.0432)	(0.0432)	(0.0432)
4.zona	0.0488	0.0488	0.0488	0.0488
	(0.0509)	(0.0509)	(0.0509)	(0.0509)
2.tribunal	0.0735**	0.0735**	0.0735**	0.0735**
	(0.0346)	(0.0346)	(0.0346)	(0.0346)
3.tribunal	0.0191	0.0191	0.0191	0.0191
	(0.0654)	(0.0654)	(0.0654)	(0.0654)
4.tribunal	0.0625	0.0625	0.0625	0.0625
	(0.0384)	(0.0384)	(0.0384)	(0.0384)

VARIABLES	Estilo Com. 2 clima_9	Estilo Com. 3 clima_9	Estilo Com. 4 clima_9	Estilo Com. 1 clima_9
5.tribunal	0.152 (0.108)	0.152 (0.108)	0.152 (0.108)	0.152 (0.108)
6.tribunal	0.0801* (0.0468)	0.0801* (0.0468)	0.0801* (0.0468)	0.0801* (0.0468)
2.rol	-0.00254 (0.0649)	-0.00254 (0.0649)	-0.00254 (0.0649)	-0.00254 (0.0649)
3.rol	0.0763** (0.0347)	0.0763** (0.0347)	0.0763** (0.0347)	0.0763** (0.0347)
4.rol	0.405*** (0.0523)	0.405*** (0.0523)	0.405*** (0.0523)	0.405*** (0.0523)
5.rol	0.126*** (0.0429)	0.126*** (0.0429)	0.126*** (0.0429)	0.126*** (0.0429)
Constante	4.172*** (0.115)	4.071*** (0.188)	2.013*** (0.109)	2.966*** (0.124)
Observations	1,714	1,714	1,714	1,714
R-squared	0.688	0.688	0.688	0.688

Standard errors in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

Fuente: Elaboración propia en base a software estadístico Stata.

En la tabla anterior se puede observar que conductas dentro de cada situación, presentan efectos estadísticamente significativos por sobre sus categorías de referencia, las que corresponden a los demás tres estilos comunicacionales, dependiendo de qué conducta es la que está siendo comparada. Aquellos resultados que aparecen con un asterisco, son efectos sobre el clima estadísticamente significativos al 90% de confianza, los con dos asteriscos lo son al 95% de confianza y finalmente aquellos que presentan tres, son significativos con un 99% de confianza.

La tabla 50 permite observar que existen algunas conductas comunicacionales que, dentro de sus respectivas situaciones, evidencian de forma consistente un efecto estadísticamente significativo en relación a sus tres posibles variables de referencia o



comparación, es decir, al compararse éstas con las restantes tres conductas desarrolladas al interior de sus respectivas situaciones comunicacionales, las variables siempre muestra un mismo tipo de efecto y tendencia sobre el clima laboral, ya sea de forma directa o inversa, y de forma estadísticamente significativa.

Las siguientes variables muestran una relación negativa o inversa en relación al clima laboral, en comparación con sus tres conductas de referencia al interior de sus situaciones comunicacionales:

*Tabla 52: Variables que muestran relación negativa respecto a la variable clima\_9 en comparación con las otras conductas comunicacionales para la misma situación*

VARIABLES	Estilo Com. 2 clima_9	Estilo Com. 3 clima_9	Estilo Com. 4 clima_9	Estilo Com. 1 clima_9
S14_1	-0.121** (0.0480)	-0.0898* (0.0471)	-0.0915** (0.0382)	
S7_2		-0.0977** (0.0454)	-0.0834*** (0.0317)	-0.150*** (0.0491)
S1_4	-0.186*** (0.0509)	-0.365*** (0.0628)		-0.0879** (0.0396)
S4_4	-0.194*** (0.0479)	-0.117** (0.0462)		-0.197*** (0.0437)
S8_4	-0.154*** (0.0432)	-0.195*** (0.0489)		-0.0857** (0.0389)
S10_4	-0.271*** (0.0551)	-0.183*** (0.0625)		-0.110** (0.0466)
Standard errors in parentheses				
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1				

Fuente: Elaboración propia en base a software estadístico Stata.

Del total de variables consistentemente significativas y con una relación inversa respecto a la percepción de clima laboral, cuatro pertenecen al estilo comunicacional 4 (baja orientación a la tarea y a la relación), una al estilo comunicacional 2 (alta orientación a la

tarea y a la relación) que es la S7\_2, que tal como vimos anteriormente en la tabla 40, es la única variable de dicho estilo comunicacional que aparece con una correlación individual negativa con el clima laboral (-0.2805), y finalmente una perteneciente al estilo comunicacional 1 (alta orientación a la tarea y baja a la relación), aunque en dicho caso la comparación con la conducta del estilo comunicacional 3 (baja orientación a la tarea y alta a la relación) como variable de referencia, solo es estadísticamente significativa al 90% de confianza.

Las siguientes variables muestran una relación positiva o directa en relación al clima laboral, en comparación con sus tres conductas de referencia al interior de sus situaciones comunicacionales:

*Tabla 53: Variables que muestran relación positiva respecto a la variable clima\_9 en comparación con las otras conductas comunicacionales para la misma situación*

VARIABLES	Estilo Com. 2 clima_9	Estilo Com. 3 clima_9	Estilo Com. 4 clima_9	Estilo Com. 1 clima_9
S10_2		0.0884** (0.0439)	0.271*** (0.0551)	0.161*** (0.0359)
S16_2		0.278** (0.113)	0.380*** (0.0512)	0.0758** (0.0332)
S1_3	0.180*** (0.0549)		0.365*** (0.0628)	0.278*** (0.0561)
S3_3	0.0751* (0.0429)		0.0711* (0.0421)	0.0976** (0.0423)
S11_3	0.173**		0.266***	0.282***
	Estilo Com. 2	Estilo Com. 3	Estilo Com. 4	Estilo Com. 1

VARIABLES	clima_9 (0.0703)	clima_9 (0.0728)	clima_9 (0.0755)
Standard errors in parentheses			
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1			

Fuente: Elaboración propia

Del total de variables consistentemente significativas y con una relación directa respecto a la percepción de clima laboral, dos pertenecen al estilo comunicacional 2 (alta orientación a la tarea y a la relación) y tres pertenecen al estilo comunicacional 3 (baja orientación a la tarea y alta a la relación), pero una de ellas (S3\_3) solo es estadísticamente significativa al 90% de confianza cuando ésta se compara con sus variables de referencia para la situación tres en los estilos 2 (alta orientación a la tarea y a la relación) y 4 (baja orientación a la tarea y a la relación).

A continuación se presenta una regresión lineal donde se relaciona directamente a cada una de las 64 conductas comunicacionales elaboradas, en forma de variable dummy, con la variable dependiente clima laboral, llamada clima\_9. De esta forma, a modo de ejemplo, la variable S2\_4 representa la dummy para la situación número 2 y para el estilo comunicacional número 4. Todas las variables se comparan contra la categoría de referencia S12\_3, dado que es la única variable y conducta que en las correlaciones resultó con una relación no significativa respecto a la medición de clima laboral. Para lo anterior, es fundamental la presencia de a lo menos una variable tipo continuo o cuantitativa en el modelo, para lo cual se utilizan las variables de edad y antigüedad laboral.

*Tabla 54 - Regresión lineal de las 64 variables independientes conductas comunicacionales y la variable dependiente Clima\_9*

Source	<u>SS</u>	<u>df</u>	<u>MS</u>	Number of obs	1943
				F( 75, 1867)	53.89
Model	1157,47964	77	15.0322031	Prob > F	0
Residual	520,237078	1865	.278947495	R-squared	0,6899
				Adj R-squared	0,6771
Total	1677,71672	1942	.863911802	Root MSE	0.52815

clima_9	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf. Interval]
S1_1	-.5651373	.2050864	-2.76	0.006	-.9673604 -.1629143
S1_2	-.473489	.2072535	-2.28	0.022	-.8799622 -.0670157
S1_3	-.2905076	.2099513	-1.38	0.167	-.7022718 .1212566
S1_4	-.6481688	.204039	-3.18	0.002	-1.048.338 -.2480001
S2_1	.131342	.1589092	0.83	0.409	-.1803166 .4430006
S2_2	.0940386	.16242	0.58	0.563	-.2245055 .4125827
S2_3	.1244831	.1590927	0.78	0.434	-.1875354 .4365016
S2_4	-.0040493	.1569483	-0.03	0.979	-.311862 .3037634
S3_1	-.1440003	.1174478	-1.23	0.220	-.3743432 .0863427
S3_2	-.1232769	.1194824	-1.03	0.302	-.3576103 .1110565
S3_3	-.0640567	.1198402	-0.53	0.593	-.2990916 .1709783
S3_4	-.125089	.1177342	-1.06	0.288	-.3559937 .1058157

clima_9	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf. Interval]
S4_1	.0625543	.1578761	0.40	0.692	-.2470781 .3721868
S4_2	.0588863	.1586394	0.37	0.711	-.2522432 .3700158
S4_3	-.0127497	.1591093	-0.08	0.936	-.3248007 .2993014
S4_4	-.1217072	.1582854	-0.77	0.442	-.4321424 .1887281
S5_1	.1175014	.1155554	1.02	0.309	-.1091301 .3441328
S5_2	.2072479	.1164219	1.78	0.075	-.021083 .4355787
S5_3	.1722014	.1177783	1.46	0.144	-.0587898 .4031926
S5_4	.0786308	.1151005	0.68	0.495	-.1471084 .3043701
S6_1	.0221481	.1479255	0.15	0.881	-.2679689 .3122651
S6_2	.2259212	.1478436	1.53	0.127	-.0640352 .5158776
S6_3	.1907837	.1473363	1.29	0.196	-.0981777 .479745
S6_4	.0613536	.1505652	0.41	0.684	-.2339403 .3566475
S7_1	.1582757	.1323355	1.20	0.232	-.1012656 .417817
S7_2	.0022274	.1282726	0.02	0.986	-.2493454 .2538003
S7_3	.1059985	.1301955	0.81	0.416	-.1493457 .3613428
S7_4	.1154555	.1285207	0.90	0.369	-.1366041 .3675151
S8_1	-.0099214	.1393651	-0.07	0.943	-.2832493 .2634065
S8_2	.0773585	.1395135	0.55	0.579	-.1962605 .3509775
S8_3	.1139683	.1413655	0.81	0.420	-.1632829 .3912195
S8_4	-.084651	.1383917	-0.61	0.541	-.3560698 .1867679
S9_1	-.2251635	.0838996	-2.68	0.007	-.3897105 -.0606165
S9_2	.0655106	.0808782	0.81	0.418	-.0931106 .2241318
S9_3	.0180782	.0793004	0.23	0.820	-.1374486 .173605

clima_9	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf. Interval]
S9_4	-.1696416	.0820041	-2.07	0.039	-.3304712 -.0088121
S10_1	-.0606718	.2754721	-0.22	0.826	-.6009378 .4795942
S10_2	.1122077	.2766724	0.41	0.685	-.4304124 .6548278
S10_3	.0164052	.2776187	0.06	0.953	-.5280708 .5608811
S10_4	-.1929904	.2780302	-0.69	0.488	-.7382735 .3522927
S11_1	-.1900223	.2264661	-0.84	0.402	-.6341759 .2541313
S11_2	-.0772399	.226414	-0.34	0.733	-.5212914 .3668115
S11_3	.0346024	.2346667	0.15	0.883	-.4256344 .4948393
S11_4	-.1433193	.2268104	-0.63	0.528	-.5881482 .3015097
S12_1	-.1256229	.050087	-2.51	0.012	-.2238554 -.0273904
S12_2	.0512352	.0549199	0.93	0.351	-.0564757 .158946
S12_4	-.16172	.0593777	-2.72	0.007	-.2781736 -.0452663
S13_1	.2112545	.1636529	1.29	0.197	-.1097076 .5322165
S13_2	.2276158	.163459	1.39	0.164	-.0929659 .5481976
S13_3	.2485275	.1673558	1.49	0.138	-.0796969 .5767519
S13_4	.1273059	.1618283	0.79	0.432	-.1900777 .4446894
S14_1	-.0145207	.1329633	-0.11	0.913	-.2752932 .2462518
S14_2	.0959807	.1342632	0.71	0.475	-.1673414 .3593027
S14_3	.0557502	.1338535	0.42	0.677	-.2067683 .3182687
S14_4	.0567709	.1311045	0.43	0.665	-.2003561 .3138979
S15_1	.141954	.1153649	1.23	0.219	-.0843039 .3682118
S15_2	.2029535	.117078	1.73	0.083	-.0266642 .4325712
S15_3	.1602072	.1194562	1.34	0.180	-.0740748 .3944891

clima_9	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf. Interval]	
S15_4	.1515943	.1159374	1.31	0.191	-.0757865	.3789751
S16_1	-.1897548	.1935415	-0.98	0.327	-.5693356	.189826
S16_2	-.1080577	.1933983	-0.56	0.576	-.4873576	.2712421
S16_3	-.4055243	.2177482	-1.86	0.063	-.8325801	.0215316
S16_4	-.5006207	.1969396	-2.54	0.011	-.8868659	-.1143755
Edad	.0009841	.0021158	0.47	0.642	-.0031654	.0051336
Antigüedad	-.0009247	.0023896	-0.39	0.699	-.0056114	.0037619
Rol						
2	-.0025581	.0585268	-0.04	0.965	-.1173431	.1122268
3	.0870295	.0328525	2.65	0.008	.022598	.151461
4	.4116121	.0497328	8.28	0.000	.3140743	.5091499
5	.1175813	.0411654	2.86	0.004	.0368462	.1983164
Tribunal						
2	.0769068	.0329388	2.33	0.020	.012306	.1415076
3	.0279001	.0630806	0.44	0.658	-.0958159	.151616
4	.0530773	.0364772	1.46	0.146	-.0184631	.1246177
5	.1670894	.0991078	1.69	0.092	-.0272844	.3614631
6	.0864687	.0448431	1.93	0.054	-.0014793	.1744167
Zona						
2	.0263107	.0375951	0.70	0.484	-.0474223	.1000437
3	.095913	.0414949	2.31	0.021	.0145318	.1772942
4	.0414894	.0486548	0.85	0.394	-.0539342	.136913

clima_9	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf. Interval]
Constan te	3.580.935	.5784616	6.19	0.000	2.446.435 4.715.435

Fuente: Elaboración propia

Al aplicar esta regresión, al igual que en la inmediatamente anterior, podemos ver que el poder explicativo de este modelo es muy bueno, ya que el R-cuadrado toma valores cercanos a 68%, es decir que ese es el nivel de varianza total que este modelo es capaz de explicar sobre la variable dependiente clima\_9.

En esta oportunidad se controló por las variables consideradas como más relevantes y que anteriormente presentan niveles de significancia, roles, tipo de tribunal y zona geográfica. Los roles de jefaturas vuelven a mostrarse con un mejor clima laboral que el de los subordinados, y los tribunales de garantía aparecen con un mejor clima laboral que el del resto de los tribunales chilenos, que no presentan estadísticamente un clima distinto al de la categoría de referencia. La zona geográfica centro sur nuevamente presentó estadísticamente mejor clima que su referencia.

El valor base del clima que arroja la regresión aparece como 3,601, este es un valor que se calcula tomando como categoría de referencia la variable dummy S12\_3, cuando todo lo demás permanece constante en las categorías de referencia. Sin embargo, dado que las variables dummy son muchas, los efectos que calcula el modelo de las mismas son solo referenciales, ya que para calcular el efecto de cada una de las variables el modelo asume que las demás deben permanecer constantes respecto de la categoría de referencia, lo que es sumamente complejo en la medida que aumentan las variables del modelo.



De esta forma, podemos observar que ésta regresión realizada ya no por situación, sino que por cada conducta comunicativa por sí misma, arroja solo 8 de ellas como significativas (a diferencia de las 23 anteriores). Lo anterior puede deberse en parte a que el tamaño de la muestra se subdivide notablemente al abrir el análisis en las 64 variables independientes, lo cual afecta de forma estadísticamente importante debido a que la significancia de las variables pasa a depender en gran medida del número de respuestas obtenidas por cada una de ellas en la muestra. En dicho sentido, este es el test más exigente del estudio.

*Tabla 55: Conductas comunicacionales significativas medidas como variables dummy*

Conducta comunicacional	Coef.	Std. Err.	P>t
S1_1	-.5651373	.2050864	0.006
S1_2	-.473489	.2072535	0.022
S1_4	-.6481688	.204039	0.002
S9_1	-.2251635	.0838996	0.007
S9_4	-.1696416	.0820041	0.039
S12_1	-.1256229	.050087	0.012
S12_4	-.16172	.0593777	0.007
S16_4	-.5006207	.1969396	0.011

Fuente: Elaboración propia

Desde un punto de vista descriptivo, de las ocho variables que resultan significativas, todas aparecen con una relación negativa respecto al clima laboral. Cuatro corresponden al estilo comunicacional número 4 (baja orientación a la relación y a la tarea) y presentan un efecto negativo, lo cual sería consistente con los datos revisados anteriormente. Por otro lado, tres pertenecen al estilo comunicacional número 1 (baja orientación a la relación y alta a la tarea), y si bien presentan una tendencia negativa, esta es solo referencial.

Finalmente solo hay una variable adicional que arroja una relación negativa con el clima laboral, pertenecientes al estilo 2 (Altas orientación a las relaciones y a la tarea) llamando la atención sin ser esperable, pues no sería consistente con los análisis estadísticos y correlaciones realizadas con anterioridad, donde la variable se muestra con una relación positiva respecto al clima laboral.

La explicación para lo anterior, es que no es posible interpretar el efecto que arroja la regresión para cada una de las 64 variables dummy, e incluso ni siquiera sería adecuado interpretar como correcto el signo de dicho efecto para las variables en este análisis, puesto que la regresión lo que hace es calcular el efecto de una variable en comparación con otra de referencia, pero cuando todas las demás son constantes o se encuentran en valor “cero”. Sin embargo, lo anterior no es posible, ya que como las variables se encuentran relacionadas en categorías, nunca se da el caso de que las 62 variables restantes a las que se comparan entre sí, se mantengan en un mismo valor, pues una de cada cuatro respuestas, por construcción del instrumento de medición, será seleccionada y dejará de estar en valor “cero”. Por ello, lo que arroja el instrumento realmente es una influencia significativa respecto al clima laboral de ocho de las variables, pero no por si solas, sino en relación con las otras variables que las acompañan cuando estas aparecen. Por ello, el resultado del efecto significativo teórico obtenido por sobre la categoría de referencia, es en realidad una interacción entre 16 variables y el clima laboral, de las cuales solo una es conocida. Por limitaciones del estudio es imposible conocer o profundizar en la naturaleza de las interacciones, por lo que solo se considerará relevante para el presente estudio el hecho de que las mencionadas ocho variables, con sus interacciones, aparezcan como significativas y por tanto relevantes de ser estudiadas cualitativamente de forma posterior.

Desde un punto de vista estadístico, llama si la atención que solo variables con relación negativa respecto al clima laboral resultaran significativas en este último modelo de análisis. Es probable que a nivel individual, el efecto de estas variables sea notorio incluso cuando estas interactúan con otras con sentidos diversos, sin embargo, parece ser necesaria la interacción de varias de las variables con efectos positivos entre sí, para que estas logren resultados estadísticamente significativos. Es decir, algunas conductas comunicacionales percibidas como negativas, son capaces de generar prácticamente por sí mismas efectos en la variable dependiente clima laboral, pero para lograr efectos positivos sobre ésta, se necesitarían sinergias entre varias de las conductas comunicacionales que correlacionan de forma positiva con el clima.

## **4. Conclusiones, discusión y orientaciones para futuras investigaciones**

### **4.1. Conclusiones**

Los resultados del estudio permiten concluir que el instrumento simplificado construido para la evaluación de la percepción del clima laboral (clima\_9), es un instrumento que se comporta en forma similar a su original y que además correlaciona en un 77,28% con la pregunta que evalúa de forma global el constructo de clima laboral, identificada como pregunta 26.

A su vez, la correlación entre la herramienta simplificada clima\_9 y clima\_10, resultante del promedio de los 9 ítems del instrumento simplificado y un décimo ítem (P26), muestran también una muy alta correlación (99,73), no existiendo diferencias estadísticas entre ambos instrumentos

En relación a la información recabada a partir de la aplicación del instrumento acerca de las conductas comunicacionales de las jefaturas, es posible deducir que al interior de los tribunales reformados del Poder Judicial de Chile, se esboza un patrón de tendencias en el uso de las conductas comunicacionales. El tipo de conductas comunicacionales más utilizadas corresponde al estilo comunicacional 4 (Baja Tarea, Baja Relación). El patrón muestra una tendencia a utilizar como segunda mayor frecuencia, el estilo comunicacional 2, aquel que resulta de la combinación de Alta Tarea - Alta relación y luego el estilo comunicacional 1 (Alta Tarea, Baja relación). Finalmente, el estilo comunicacional menos utilizado, es el 3 (Baja Tarea, Alta Relación).

Este patrón de uso de los estilos comunicacionales se observa como tendencia en todos los estamentos que ejercen labores de supervisión, lo que muestra la existencia de un patrón de estilos comunicacionales en las jefaturas de los tribunales reformados del Poder Judicial.

Dado que el estilo comunicacional más utilizado por las jefaturas de los tribunales reformados del Poder Judicial es el estilo 4, baja orientación a la tarea y baja orientación a las relaciones, sería de esperarse que los trabajadores sean seguidores altamente preparados en el sentido de los planteamientos del modelo del liderazgo situacional tridimensional. En esta línea, estos trabajadores debieran ser altamente calificados, es decir contar con los conocimientos, habilidades y experiencia requeridos para hacer su trabajo y adicionalmente, sentirse comprometidos, motivados y con confianza para concretar la tarea de buena manera.

Sin embargo, si consideramos que la utilización de este estilo es el que cuenta con mayor relación significativa y negativa con el clima laboral, es posible deducir que los líderes no han sido capaces de establecer el estilo requerido por los seguidores y están haciendo uso de un estilo comunicacional equivocado.

Dada la antigüedad promedio de los trabajadores que constituyeron la muestra, incluso es posible deducir que no se trata de desconocimiento o falta de experiencia o habilidades, sino más bien de que los seguidores pudiesen requerir en mayor medida de comportamiento de apoyo por parte de la jefatura, así como que se sientan desmotivados o poco comprometidos o confiados en su capacidad de concretar adecuadamente la tarea. En este sentido un estudio que contemple la efectividad en la aplicación de los estilos por parte de sus jefaturas, sería de gran utilidad en la implementación de programas formativos u orientaciones para los líderes del Poder Judicial.

La relación directa y positiva con la variable clima de los estilos comunicacionales 2 y 3, ambos con alta orientación hacia las relaciones, permite concluir que para los trabajadores judiciales, la presencia de conductas comunicacionales que muestren apoyo y cuidado por la relación y el vínculo, genera un ambiente positivo que favorecería la relación.

Sin embargo, desde la perspectiva del Liderazgo Situacional llama la atención que el segundo estilo más utilizado sea el Estilo Comunicacional 2, lo cual puede dar cuenta de la generación de una nueva forma de relación a partir de la incorporación de la figura del Administrador, transitando desde una forma de relación orientada en la tarea solamente, a una que incorpora orientación hacia las personas también. Esta reflexión es consistente con el hecho que el tercer estilo comunicacional más usado sea el estilo 1 (Alta Tarea, Baja Relación), el estilo más tradicional de relación al interior del Poder Judicial hasta antes de la reforma.

En otro sentido, los resultados obtenidos mediante la aplicación de regresiones estadísticas, permiten concluir que existen evidencias significativas, respecto de que algunos estilos comunicacionales para el ejercicio del liderazgo, se relacionan en forma estadísticamente significativa con la percepción de clima laboral, tanto de forma directa como inversa.

Además, los niveles de relación de tres de los estilos con respecto a la variable clima son significativos. Dos de ellos, los estilos 2 y 3, relacionados con la orientación hacia las personas, mostraron una relación directa o positiva con la percepción del clima. El estilo mayormente utilizado por las jefaturas en tribunales, estilo con baja orientación a la tarea y baja orientación hacia las personas, evidenció una significativa relación negativa con la percepción del clima laboral.

El modelo del Liderazgo Situacional plantea que existe un estilo de liderazgo que sería el más adecuado para cada situación, dependiendo del nivel de desarrollo de los colaboradores. Sin embargo, no se ha estudiado la influencia de la cultura organizacional en su relación con los planteamientos de esta teoría. Los resultados de este estudio, muestran que el uso de conductas comunicacionales propias del estilo comunicacional 4 equivalente al estilo de liderazgo Baja Tarea, Baja Relación, tiene una relación negativa con el clima laboral de los tribunales reformados del Poder Judicial. Esto, podría relacionarse con la cultura jerárquica y reverencial, tradicional de la institución, la cual influye sobre los trabajadores judiciales al desvalorar el uso de patrones comunicacionales en este estilo, por cuanto se espera que el jefe dirija a los colaboradores. Este es un elemento que debiera ser abordado por futuros estudios.

Por otra parte, los resultados obtenidos a través de la aplicación de la regresión lineal, permiten establecer que los modelos aplicados pueden explicar de forma global entre el 62 y 63 % de la varianza de la variable dependiente clima laboral.

Al controlar los niveles de relación de las variables independientes con la variable dependiente a través de las variables de control, sólo se encontraron valores significativamente distintos en relación a su variable de referencia para la zona geográfica centro sur, para los cargos de jefatura y para los tribunales de garantía y laborales, todos los cuales presentaron un clima laboral estadísticamente mejor que el resto de las categorías de su variable de referencia. Se esperaba encontrar una relación significativa con la variable antigüedad, dada su posible aproximación con el nivel de desarrollo de los colaboradores, sin embargo los resultados no se mostraron significativos.

Al realizar los análisis de regresión, bajo la segunda modalidad (donde el efecto total obtenido de cada estilo comunicacional sobre el clima, se calcula en función de que las 16 situaciones sean contestadas con el mismo estilo comunicacional), el estilo comunicacional 1 no aparece como estadísticamente significativo, el estilo comunicacional 2 y el estilo comunicacional 3 muestran efectos positivos sobre el clima laboral y, el estilo comunicacional 4 presenta el mayor de los efectos, pero con tendencia negativa.

A su vez, al trabajar con la modalidad 3, considerando la variable estilo comunicacional como el efecto obtenido por cada respuesta adicional correspondiente al estilo comunicacional (con un máximo total de 16 respuestas por estilo), se mantienen los mismos efectos encontrados en la modalidad anterior.

Sin embargo, haciendo el análisis solo en función de los roles de jefaturas, el modelo de regresión en base a estilos comunicacionales explicaría en menor medida su percepción sobre el clima, por cuanto el R-cuadrado baja a 56%.

De igual modo, para este grupo solo el estilo comunicacional 4 se presenta como estadísticamente significativo, con un escaso efecto negativo por cada respuesta adicional de este estilo, que se identifique. En este grupo, la edad se vuelve significativa estadísticamente, con un efecto negativo, deduciéndose que a mayor edad las jefaturas, en promedio, tenderían a ser más críticas del clima laboral de la organización, lo cual puede estar relacionado con el hecho de que para dicho grupo casi no existe posibilidad de desarrollo de carrera al interior de la organización, lo que se ve reflejado en la mala evaluación histórica que tiene la dimensión de desarrollo laboral en las encuestas de clima aplicadas los años 2010 y 2014 en el Poder Judicial Chileno.



Bajo esta misma modalidad y en relación a aquellos trabajadores judiciales que no cumplen labores de supervisión, el poder explicativo del modelo mejora, ya que el R-cuadrado sube a niveles cercanos a un 63% de capacidad explicativa de la varianza total de la variable dependiente. La constante del clima base, baja respecto de la muestra global, en niveles relativamente bajos, de 2,617428, en una escala de 1 a 5. Bajo este análisis, solo los tribunales laborales muestran niveles de clima significativamente superiores a los demás tipos de tribunales.

Un hallazgo importante es que el estilo comunicacional 4 deja de ser significativo para este grupo y solo los estilos que comparten la variable de orientación hacia las personas, es decir los estilos comunicacionales 2 y 3, se mantienen con efectos positivos estadísticamente significativos sobre la variable dependiente clima laboral.

Cabe destacar que algunos de los efectos de pérdida de significancia de algunas conductas comunicacionales, se pueden deber a la disminución de la muestra, ya que mientras ésta más se subdivide, más complejo se vuelve el lograr que las variables independientes muestren niveles estadísticamente significativos.

Es posible concluir que existen evidencias significativas respecto de que algunos estilos comunicacionales en el ejercicio del liderazgo, explican parte de la percepción de clima laboral, mediante la utilización de distintos tipos de conductas comunicacionales por parte de las jefaturas, propios de cada uno de estos estilos.

En lo particular, los estilos comunicacionales 2 y 3, es decir Alta Tarea - Alta Relación y Baja Tarea - Alta relación, tienen influencia estadísticamente significativa sobre la variable clima, en los tribunales reformados del Poder Judicial de Chile. Es importante destacar que

ambos estilos resultan de combinaciones en que la variable orientación a las personas es alta, siendo posible deducir que la presencia de la relación de apoyo es de gran importancia para los trabajadores de la institución. Dado que las mayores frecuencias de uso de los estilos comunicacionales en los tribunales reformados del Poder Judicial se relacionan con el Estilos 4 y no con estos estilos que explican un mayor impacto positivo en el clima laboral, ello permiten concluir que un cambio de tendencia en el uso de conductas comunicacionales propias del estilo 4 (Baja Tarea, Baja Relación) hacia conductas comunicacionales del estilo 3 (Baja Tarea, Alta Relación) o del 2 (Alta Tarea, Alta Relación) por parte de las jefaturas de los tribunales reformados, podría resultar en un impacto positivo significativo sobre la percepción del clima laboral.

Como fue mencionado en el análisis estadístico, desde un punto de vista de importancia relativa de las situaciones, las que aparecen con un mayor potencial para mejorar el clima laboral, son la situación número 11 (Frente a disconformidades planteadas por el equipo, su jefatura directa:), la número 1 (Frente a los cambios que involucran a las personas del tribunal, su jefatura directa:), la número 9 (Frente a situaciones de trato inadecuado al interior del equipo, su jefatura directa:) y la número 6 (Cuando una persona del equipo está afectada emocionalmente, su jefatura directa:), dado que los efectos positivos que contienen las conductas comunicacionales que se asocian a dichas situaciones, son los mayores, encontrándose todos sobre 0,2 por cada conducta adicional que se logre. Cabe destacar que todas estas situaciones se asocian a elementos que afectan más bien a los trabajadores que al desarrollo del proceso de las tareas. En este sentido, es esperable que los trabajadores atribuyan mayor importancia a las conductas de apoyo por parte de su jefatura.

Por el contrario, las que aparecen con un mayor potencial de empeorar el clima laboral, son por lejos la situación número 16 (En lo cotidiano, la comunicación de su jefatura directa:), seguida por la número 4 (Cuando el equipo requiere información, su jefatura directa:), la número 7 (Cuando es necesario entregar retroalimentación frente a una conducta inadecuada o error, su jefatura directa:) y la número 2 (Cuando su jefatura directa entrega una instrucción:), dado que los efectos negativos que contienen las conductas comunicacionales que se asocian a dichas situaciones, son los mayores, encontrándose todos sobre 0,14 por cada conducta adicional que se observe, considerando todo lo demás constante. Incluso, la pregunta 16, relacionada con la forma de comunicación diaria, tiene un efecto potencialmente negativo de gran magnitud de 0,3. Cabe destacar que estas conductas comunicacionales asociadas a dichas situaciones son todas de tipo 4, a excepción de la situación 7, en la cual la conducta comunicacional con efecto negativo es de tipo 2. Esto permite señalar que para los trabajadores judiciales una conducta por parte de la jefatura, frente a situaciones que afectan el proceso de la tarea como son la entrega de información, la entrega de instrucciones y las características de la cotidianeidad de la comunicación, se reflejará en una mala evaluación del clima laboral.

La conducta comunicacional de tipo 2 asociada a la entrega de retroalimentación, podría explicarse por cuanto la número 7, sería una situación que afecta el clima laboral independientemente de la conducta comunicacional utilizada por la jefatura, por cuanto en el Poder Judicial no existe una cultura de retroalimentación efectiva, ya que ésta tiende a ser principalmente de tipo negativo y centrada en los errores cometidos. Es más, el sistema de calificaciones se ha desvirtuado, no discrimina y tampoco se gestiona el desempeño

utilizando esta instancia para entregar retroalimentación efectiva, lo cual se evidencia en los resultados de los estudios de clima realizados los años 2010 y 2014.

A nivel de las 16 situaciones presentadas es posible inferir lo siguiente a partir de la información de las tablas 48 y 50.

En relación a la situación 1 cabe señalar que en esta instancia, referida a los cambios que involucran a los miembros del tribunal, todas las conductas comunicacionales tienen un efecto significativo en relación a la categoría de referencia S1\_1. La conducta comunicacional de estilo 4, baja tarea y baja relación, que en este caso significaba informar que ocurrirán cambios sin entregar mayores detalles, además de ser una conducta estadísticamente significativa, tiene un efecto negativo sobre la variable clima. Este último efecto es consistentemente significativo al contrastar su efecto sobre el clima, con cada una de las otras conductas de la situación como referencia, tal como se evidencia en la tabla 50. En esta línea, no sería recomendable la utilización de este estilo en esta situación. El estilo que si resultaría recomendable sería la conducta S1\_3, la cual implica que junto con informar acerca de los cambios, la jefatura comunica que le es importante conocer las inquietudes del grupo frente a éstos. Vale destacar que esta conducta S1\_3 es significativamente positiva en relación a la variable clima de manera consistente, considerando todas las conductas de la situación como referencias.

Respecto a la situación 2, asociada a la entrega de instrucciones por parte de la jefatura, es posible observar que solo la conducta comunicacional S2\_4, de baja orientación tanto a la tarea como a las relaciones, y donde la jefatura responde a la situación entregando la instrucción sin mayor información o contexto. Es la única conducta significativamente negativa frente a la conducta S2\_1 como referencia. De esta forma, esta conducta sería

inadecuada a ser utilizada en esta situación con los trabajadores judiciales, por cuanto generaría efectos negativos en el clima laboral. Esto es consistente con los valores de relación indirectamente significativos obtenidos por esta conducta con respecto al clima laboral.

La situación 3, asociada a la necesidad de generar propuestas o mejoras, muestra que un comportamiento con alta orientación a la relación y baja a la tarea, como lo es la conducta comunicacional S3\_3, que en este caso implica que la jefatura pide e incentiva a participar en la entrega de propuestas y mejoras, sería la conducta que mayor efecto positivo generaría en el clima laboral de los tribunales. Esto permite deducir que la presencia de un comportamiento de apoyo al momento de solicitar ideas y mejoras, es importante y tiene efectos positivos en la valoración que los trabajadores judiciales realizan del clima de sus tribunales. Si bien no se relaciona con la explicación del efecto, la relación entre esta conducta y la medición de clima\_9 es la más alta de todas las conductas de su grupo. En términos de relaciones, vale destacar que en aquellas conductas en las que no existe comportamiento orientado a las relaciones por parte de la jefatura, respecto a esta situación, tienen una relación negativa con el clima.

En la situación 4, es decir, cuando el equipo necesita de información, es posible observar que la conducta con baja orientación a la tarea y baja orientación a la relación, conducta S4\_4 (Responde en forma vaga con comentarios tales como “luego lo vemos”), es consistentemente significativa y negativa al ser contrastada con todas las demás conductas como referencia. De esta forma, es posible establecer que esta conducta tendería a generar un efecto negativo sobre el clima laboral de los tribunales en situaciones como la planteada.

La situación 5 plantea la instancia en que una persona, o el equipo, enfrentan una dificultad laboral. En esta línea, se observa que ninguna de las conductas comunicacionales explica un efecto significativo al contrastarlas sobre la conducta S5\_1 como referencia. El único efecto significativo encontrado se produce al contrastar la conducta S5\_2 (Pide información para resolver la situación, considerando las inquietudes o sugerencias del equipo) con la comunicacional S5\_4 como referencia, mostrando una alta influencia positiva. Al mismo tiempo, se observa que al contrastar la conducta comunicacional S5\_4 con la conducta comunicacional S5\_2 como referencia, muestra un efecto negativo y significativo sobre el clima.

La sexta situación planteada en la encuesta, dice relación con aquellas instancias en que una persona está emocionalmente afectada. El análisis de esta situación, muestra que las conductas S6\_2 (Ofrece realizar acciones concretas para apoyarla de manera que pueda reincorporarse adecuadamente a sus tareas) y la conducta comunicacional S6\_3 (Le comunica su disposición a escucharla y/o apoyarla) explican un alto nivel de efecto positivo sobre el clima laboral de estos tribunales, al contrastar estas conducta con S6\_1 como referencia. Esto es consistente al comparar la conducta S6\_2 y S6\_3 con las conductas S6\_4 como referencia. Lo anterior permite deducir que el componente de orientación a la relación son aquellos que favorecen positivamente el clima laboral, siendo recomendable el uso de conductas de apoyo en este tipo de situaciones.

El análisis de la situación número 7, relativa a la retroalimentación para mejorar el desempeño, muestra que ninguna de las conductas comunicacionales resulta significativa usando como referencia la conducta S7\_1. Sin embargo, al usar como referencia la conducta S7\_2, la conducta S7\_1 (Explica que es normal cometer errores, pero que deben

solucionarlos), la conducta S7\_3 (Retroalimenta como evitar que ocurra nuevamente y ofrece su ayuda si es necesario) y la conducta S7\_4 se vuelven positivamente significativas. Aunque podría esperarse que un comportamiento de apoyo tuviese un impacto positivo, llama la atención que la conducta S7\_2, se hace significativamente negativo al contrastarlo con las conductas S7\_3 y S7\_4 como referentes. Este resultado puede deberse a que culturalmente el tema de la retroalimentación es en general uno de los temas con más baja evaluación en los estudios de clima y a la asociación culturalmente establecida de la retroalimentación como un elemento amenazador y no como un elemento de gestión del desempeño.

En lo que respecta a la situación 8, asociada a la entrega de retroalimentación positiva o reconocimiento, se observa que la conducta S8\_3 (Felicita en forma afectuosa, individual o grupalmente) tendría un efecto significativamente positivo sobre el clima y la conducta S8\_4 (No realiza menciones al respecto) tendría un efecto significativamente negativo sobre el clima, considerando la conducta S8\_1 como referencia. La conducta S8\_4 es consistentemente significativa y negativa si se contrasta con todas las conductas de la situación como referencia. Por tanto, la conducta S8\_4 no es recomendable a ser utilizada por la jefatura ante esta situación.

La situación 9, que plantea la presencia de tratos inadecuados al interior del equipo, muestra efectos positivos sobre el clima y con alta significancia por parte de las conductas comunicacionales S9\_2 (Declara que dicho tipo de trato no es aceptable, pues perjudica tanto las relaciones como el desarrollo del trabajo) y S9\_3 (Enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales al interior del equipo de trabajo), considerando como referente a la conducta S9\_1. Dado que ambas conductas consideran una alta orientación a las

relaciones, sería recomendable que frente a este tipo de situaciones la jefatura enfrente la situación cuidando los vínculos y la relación al interior del equipo, favoreciendo de esta forma, la generación de climas positivos. Por otra parte, al utilizar otras conductas comunicacionales de la misma situación como referentes, es posible observar que las conductas mencionadas mantienen su significancia positiva al compararlas con la conducta S9\_4 como referencial. A su vez, las conductas S9\_1 y S9\_4, ambas con escasa orientación a la relación se vuelven significativamente negativas al ser contrastadas con las conductas comunicacionales S9\_2 y S9\_3 como referentes, entregando antecedentes para reafirmar que las conductas sin presencia de orientación a la relación, contribuirían en esta situación a la generación de impactos negativos en el clima.

En la situación 10, se presenta la instancia en que la jefatura debe efectuar la distribución de la carga laboral. En este sentido, es posible observar que tanto la conducta de alta orientación a la tarea y alta orientación a la relación S10\_2 (Distribuye la carga, de manera que se cumplan los objetivos, cuidando las relaciones) es la única conducta que es consistentemente significativa y positiva al ser contrastadas con todas las demás conductas de la situación como referencia. Por tanto, parece recomendable que esta situación sea enfrentada con un estilo del tipo convencer, de acuerdo al modelo tridimensional del liderazgo situacional. A su vez, en esta misma situación la conducta S10\_4 (Dice no tener criterios definidos para hacerlo), es también consistentemente significativa y negativa con todas las demás conductas de la situación como referencia. Por tanto, sería esperable que el uso de esta conducta comunicacional en esta situación afectara negativamente el clima del tribunal.



Respecto a la situación 11, en la que se reflejan aquellas instancias en que el equipo ha planteado a su jefatura disconformidades, es posible visualizar que la conducta comunicacional S11\_3 (Indaga como se sienten) tiene consistentemente un efecto significativamente positivo en relación a la variable clima, medida como clima\_9, usando todas las otras conductas comunicacionales como referencia. La conducta comunicacional S11\_2 (Comunica que hará lo posible por gestionar sus inquietudes, en la medida que no afecte el cumplimiento de los objetivos) es también significativamente positiva en cuanto se contrasta con las conductas comunicacionales S11\_1 y S11\_4. Esto permitiría deducir que la conducta que mas apoyaría un clima positivo serían las conductas con comportamiento de apoyo, para esta situación.

En lo que se relaciona con el desarrollo de reuniones de trabajo, situación 12, solo la situación S12\_2 muestra un efecto positivo y significativo sobre el clima, al contrastar la conducta con la conducta S12\_1 y S12\_4 como referencia. En esta conducta comunicacional, la comunicación de la jefatura enfoca las dinámicas de la reunión hacia el logro de los objetivos, considerando las necesidades del equipo. Por otra parte una conducta como la S12\_4 (No comunica objetivos de la reunión ni dirige la conversación hacia éstos) tiene un efecto significativo y negativo en el clima al ser contrastado con la conducta comunicacional S12\_2, no siendo recomendable su uso por parte de la jefatura ante esta situación.

La situación 13, asociada a la instancia en que la jefatura ha cometido un error, muestra que la evitación de la situación a través de un comportamiento de baja orientación a la tarea y baja orientación a la relación, tiene una influencia negativa en el clima laboral. Al parecer, en este tipo de situaciones los trabajadores de tribunales esperarían contar con

alguna forma de enfrentamiento o de análisis de la situación por parte de la jefatura sin importar si el estilo usado es más bien orientado a la tarea o a la relación. La conducta S13\_4 (No comenta nada acerca del hecho) tiene un efecto significativo sobre el clima al ser contrastado con las conductas S13\_1 y S13\_4.

La situación 14, relativa a la presencia de conflictos al interior del equipo, solo la conducta comunicacional alta en tarea y relación S14\_2 que involucra al equipo en la resolución del conflicto, aparece con un efecto positivo por sobre la categoría de referencia S14\_1, que ordena que el conflicto se resuelva a la brevedad. Esta última conducta, aparece como consistentemente significativa y negativa al compararla con las restantes conductas de la situación, a modo de referencia, por lo cual no sería recomendable de utilizar. Por otro lado, la conducta baja en orientación a la relación y a la tarea S14\_4, se muestra con un efecto estadísticamente significativo y levemente positivo por sobre S14\_1. Esta situación simplemente solicitaba resolver el conflicto, lo que pudo ser interpretado como menos impositivo y con mayor autonomía de acción, mejorando su percepción.

En relación a la situación 15, en la que la jefatura requiere generar compromiso, ninguna de las conductas comunicacionales muestra un efecto significativo sobre el clima en su contrastación con todas las demás conductas comunicacionales de la situación, a pesar de mostrar efectos y signos distintos entre ellas cuando se revisaron las correlaciones de Pearson.

Finalmente, al analizar la situación 16, en la cual se plantea el trato cotidiano por parte de la jefatura es posible establecer que la conducta S16\_2 tiene un efecto significativo y positivo sobre el clima, es decir, cuando la comunicación cotidiana de la jefatura abarca tanto elementos personales como laborales, existe un efecto positivo sobre el clima. Esta

conducta es consistentemente positiva y significativa al ser contrastada con todas las demás conductas comunicacionales de la situación. Por otra parte, la conducta comunicacional S16\_4, de no saludar, muestra un efecto significativo y negativo importante sobre el clima, contrastándola con la categoría de referencia S16\_1, así como también con S16\_2. Esto permite inferir que en relación a la comunicación cotidiana de la jefatura, una conducta evitativa de la comunicación con el equipo influirá negativamente en el clima laboral del tribunal.

Este análisis entrega a las jefaturas de los tribunales reformados del Poder Judicial de Chile algunas claves básicas respecto a cómo la selección y uso de ciertas conductas comunicacionales sobre otras, puede ayudar en la construcción de climas laborales positivos y constructivos. Por el contrario, el uso de otras conductas influirá negativamente en el clima laboral de los tribunales reformados del Poder Judicial de Chile.

Dado los análisis efectuados, es posible contrastar las hipótesis y establecer, a la luz de los resultados, la aceptación o rechazo de las hipótesis del estudio.

Así, en lo que respecta a las hipótesis del estudio, es posible establecer que:

La hipótesis 1 “Existe una relación significativa entre las conductas comunicacionales pertenecientes al estilo comunicacional 1 (alta tarea, baja relación) y la variable clima laboral”, es falsa. Lo anterior se establece en función de que la relación entre las variables independientes o conductas pertenecientes al estilo comunicacional 1 y la variable dependiente clima laboral, no evidencia un efecto estadísticamente significativo en las regresiones lineales efectuadas.

La hipótesis 2 “Existe una relación significativa entre las conductas comunicacionales pertenecientes al estilo comunicacional 2 (alta tarea, alta relación) y la variable dependiente clima laboral”, es verdadera. Lo anterior se establece en función de que la relación entre las variables independientes o conductas pertenecientes al estilo comunicacional 2 y la variable dependiente clima laboral, evidencia un efecto estadísticamente significativo y positivo en las regresiones lineales efectuadas.

La hipótesis 3 “Existe una relación significativa entre las conductas comunicacionales pertenecientes al estilo comunicacional 3 (alta relación, baja tarea) y el clima laboral de sus unidades de trabajo”, es verdadera. Lo anterior se establece en función de que la relación entre las variables independientes o conductas pertenecientes al estilo comunicacional 3 y la variable dependiente clima laboral, evidencia un efecto estadísticamente significativo y positivo en las regresiones lineales efectuadas.

La hipótesis 4 “Existe una relación significativa entre las conductas comunicacionales pertenecientes al estilo comunicacional 4 (baja tarea, baja relación) y el clima laboral de sus unidades de trabajo”, es verdadera. Esta conclusión se fundamenta en que la relación entre las variables independientes o conductas pertenecientes al estilo comunicacional 4 y la variable dependiente clima laboral, evidencia un efecto estadísticamente significativo y negativo en las regresiones lineales efectuadas.

#### **4.2. Discusión**

El interés inicial por desarrollar este estudio con la intención que permitiera establecer si existe relación entre las conductas comunicacionales de las jefaturas y el clima laboral, se originó en la visualización de la interacción entre los conceptos organización, liderazgo, comunicación y clima.

La revisión y análisis de la literatura permitió establecer que esta interacción se genera en cuanto el liderazgo tiene un efecto en el clima laboral a través de la forma en que se efectúa la comunicación. De esta forma, la conducta comunicacional de los líderes juega un rol importante en la construcción de la organización y de su clima organizacional, dado su rol como agente comunicador de las decisiones y coordinaciones al interior de la organización. Esto sucede dado que el tipo de estilo comunicacional que utilizan los líderes o las jefaturas de la organización, ejercido a través de conductas comunicacionales, influyen en la autorreflexión que hacen los trabajadores acerca de su clima laboral, impactando por ello en la construcción de éste.

El estudio buscaba establecer la forma en que se relacionan el liderazgo, el clima laboral y la comunicación en la organización. Los resultados permiten determinar que existe relación entre las conductas comunicacionales a través de las cuales se ejerce el liderazgo y el clima laboral percibido por los miembros de la organización.

¿Cómo se produce esta relación? La forma en que el clima es influenciado positivamente por el liderazgo es mediante las conductas propias de los estilos comunicacionales 2 y 3 y, en forma negativa, a través de las conductas del estilo comunicacional 4.

Esto permite establecer que para los trabajadores judiciales, los actos de habla de la jefatura a través de los cuales se da cuenta del cuidado de la relación y de la entrega de apoyo a los colaboradores, generan efectos positivos sobre el clima laboral.

A su vez, la ausencia de la orientación hacia las personas en los actos de habla de la jefatura, generarían efectos negativos sobre el clima laboral.

Esto, permite deducir que en la autorreflexión que realizan los trabajadores del Poder Judicial acerca de su experiencia con y en la organización, evalúan negativamente dicha percepción cuando los actos de habla a través de los cuales la jefatura comunica las decisiones y coordina las acciones organizacionales, no conllevan la orientación hacia las personas, el cuidado de la relación y el apoyo a los colaboradores.

Por otra parte, en una organización que se ha construido a sí misma como un sistema donde las relaciones están marcadas por la reverencia a la jerarquía, las conductas comunicacionales de la jefatura que se conforman a través de la combinación de ausencia de orientación a las personas y de ausencia de orientación a la tarea, provocan un efecto negativo en la autorreflexión que los miembros de la organización realizan de su experiencia organizacional, llamada clima laboral.

De la misma forma, las jefaturas hacen una autorreflexión comparativamente más positiva acerca del clima laboral que quienes no ejercen supervisión, lo cual se fundamenta en el hecho que en su segmento se demuestra estadísticamente que los estilos comunicativos tienen un menor efecto sobre el clima organizacional. Esto puede deberse a una posible autocomplacencia que derive en una disminuida visión sobre la necesidad de mejorar la efectividad en su comunicación, teñida por su autorreflexión ya positiva del clima, no exigiéndose en mejorar sus conductas comunicacionales para el adecuado cumplimiento de su rol de agentes comunicadores de las decisiones y coordinaciones de la organización.

Lo anterior, se exagera dado que según los resultados del estudio, el el clima se ve positivamente afectado por los estilos comunicacionales que conllevan orientación hacia las personas y relación de apoyo a los colaboradores, conductas comunicacionales detectadas

como poco utilizadas por las jefaturas de los tribunales reformados del Poder Judicial de Chile.

#### **4.3. Recomendaciones para futuras líneas de investigación.**

Se sugiere que investigaciones futuras continúen estudiando y profundizando en el estudio de las conductas comunicacionales al interior de las organizaciones.

En esa línea, se recomienda el uso de conductas comunicacionales agrupadas en estilos, para efectuar análisis de regresiones, por cuanto su capacidad de explicación del fenómeno es suficientemente buena en comparación a otras modalidades utilizadas como las correlaciones.

Sería de gran utilidad, la realización de estudios similares en organizaciones con características culturales diferentes a las del Poder Judicial, tales como organizaciones privadas e instituciones de otras áreas del Estado.

De la misma forma, investigaciones posteriores debiesen considerar el estudio de los efectos de la cultura en la interacción que se produce entre el liderazgo, la comunicación y el clima laboral. Dicho efecto se encontraba controlado en el presente estudio debido al diseño de la investigación, puesto que esta se realizó en una misma organización y bajo un mismo estilo de modelo de gestión, producto de la reforma del sistema judicial chileno.

En términos de diseño del estudio sería interesante que futuros estudios profundizaran en las interacciones que se producen entre las variables del estudio, de manera de profundizar en aquellas variables que resultan con efectos significativas pero que no es posible efectuar interpretaciones de dirección ni significancia dado que se desconocen las mencionadas interacciones con otras variables.

## 5. Referencias

- Aburto, H. I., Bonales, J. (2011). *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional*. *Investigación y Ciencia*, 19 (51), 41-49. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>> ISSN 1665-4412
- Adams, J., Yoder, J. (1985) *Effective Leadership for Women and Men*. New Jersey, USA: Ablex Publishing Corporation
- Chamorro, D. J. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a* (Tesis doctoral). Universidad complutense de Madrid, Madrid. Recuperado de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/edu/ucm-t28589.pdf>
- Chávez, M. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana* (Tesis doctoral). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3244/1/T1194-MDTH-Chavez-La%20influencia.pdf>
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D. & Uribe, A. (2010) *Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas*. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, volumen XVIII (2), 7-17. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v18n2/v18n2a02.pdf>
- Coopers & Lybrand, (1984). *El capital humano y la empresa*. Madrid, España: Editorial Cinco Días.



- Danet, A., March, J., & Garcia, I. (2014). *Comunicación, participación y liderazgo en la percepción del clima emocional en un hospital universitario de Andalucía, España*. *Cadernos de Saúde Pública*, 30 (3), 546-558. doi: 10.1590/0102-311X00167712
- Garrido, L. (2011). *Habermas y la teoría de la acción comunicativa*. *Razón y Palabra*, número 75, 1-19. Recuperado de [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/ultimas/38\\_Garrido\\_M75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/ultimas/38_Garrido_M75.pdf)
- González, M. B., Figueroa, E. G., & González, R. C. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en Pymes; Caso Catering Gourmet de Durango, México*. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5 (11), 45-62. doi:10.1016/S2215-910X(14)70026-6
- Hackman, M., Johnson, C. (2013). *Leadership: A communication perspective*. Illinois, USA: Waveland Press Inc.
- Hernández, R., Fernandez-Collado, C., & Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Hersey, P., Blanchard K. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional Liderazgo Situacional*. Ciudad de México, México: Prentice Hill.
- Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile. (2014). *Informe estudio de clima Poder Judicial 2014*. Estudio comparativo 2010 - 2014. Santiago de Chile, Santiago, Metropolitana.
- Landy, F., Conté, J. (2004). *Psicología Industrial, Introducción a la Psicología Social e Industrial*. Ciudad de México, México, Mc Graw Hill.
- Maturana, H., Varela F. (1984). *El árbol del conocimiento*. Santiago, Chile: OEA/Editorial Universitaria.

- Mellado, C. (2005). *Gestión de la comunicación interna en la pequeña empresa industrial: un análisis de los procesos organizacionales Clima y Liderazgo*. Razón y Palabra, 43, Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=199520626013>
- Owens, R. (1976). *La escuela como Organización: Tipos de conducta y Práctica Organizativa*. Madrid, España: Santillana.
- Pucheu, A. (2012). *Desarrollo y Eficacia Organizacional*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Raineri, A. (2006). *Estilos de dirección como determinante del clima laboral en Chile*. Abante, 9 (1), 3-33. Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6938/000535023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México, México: Prentice Hall Inc.
- Rodríguez, D. (1992). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, D., Opazo, M. P. (2007). *Comunicaciones de la organización*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Sánchez, E., Rodríguez, A. (2010). *40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión*. Revista Latinoamericana de Psicología, 42 (1), 25-39. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlps/v42n1/v42n1a03>
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., & Giraldo, J. (2006). *Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005)*. Diversitas: Perspectivas en Psicología, 2 (2), 329-349. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67920212>

Yukl, G. (1989). Leadership in Organizations. New Jersey, USA: Prentice - Hall, Inc.

## 6. Anexos

## Anexo 1: Pauta para entrevistas – Diagnóstico Organizacional Tribunales.



Departamento de Recursos Humanos - SubDepartamento de Desarrollo Organizacional - Unidad de Desarrollo Organizacional

### Pauta para entrevistas en profundidad Diagnóstico Organizacional

Julio de 2015

<b>Cultura</b>
1-. Solidaridad y apoyo entre colegas de trabajo. 2-. Orgullo de ser empleados judiciales. 3-. Compromiso con el trabajo integral del Tribunal.
<b>Comunicaciones</b>
4-. Entrega oportuna de las medidas y cambios que afectan la labor del tribunal. 5-. Conductos regulares de información conocidos y respetados. 6-. Existencia de vías de comunicación adecuadas para expresar la opinión y sugerencias. 7-. Existencia de comunicación adecuada entre las unidades del Tribunal con las que interactúa el tribunal. 8-. Existencia y manejo de los rumores.
<b>Liderazgo</b>
9-. Las jefaturas dan a conocer las características de los cambios y facilitan las condiciones para que se lleven a cabo. 10-. Las jefaturas promueven confianza y adecuadas relaciones laborales al interior del equipo. 11-. Niveles de respeto y validación de las jefaturas por parte del equipo. 12-. Entrega de ayuda y apoyo a los funcionarios ante situaciones que los afecten, por parte de las jefaturas. 13-. Directrices por parte de las jefaturas para el buen desempeño del tribunal. 14-. Ejercicio de autoridad de la jefatura que permite contribuir positivamente a los objetivos del Tribunal. 15-. Disposición de las jefaturas a ayudar a sus colaboradores a corregir errores y a mejorar sus conocimientos.

<b>Resolución de conflictos</b>
<p>16-. Las jefaturas consultan a otros integrantes para intentar encontrar la solución adecuada a problemáticas laborales.</p> <p>17-. Dentro del equipo de jefaturas del Tribunal, existen instancias grupales para generar soluciones cooperativas.</p> <p>18-. Como se abordan los conflictos en el tribunal.</p> <p>19-. Como se abordan las discrepancias que se generan entre las jefaturas.</p> <p>20-. Como resuelven los funcionarios las discrepancias que se generan entre ellos.</p>
<b>Funciones</b>
<p>21-. Conocimiento de las funciones y responsabilidades</p> <p>22-. Los procedimientos dentro del tribunal están o no establecidos formalmente, y se encuentran disponible para todos.</p> <p>23-. Los procedimientos del tribunal son revisados cada cierto tiempo, lo que permite actualizarlos y/o modificarlos, cuando sea necesario.</p> <p>24-. Existencia de funciones y/o procedimientos innecesarios o repetidos.</p>
<b>Motivación</b>
<p>25-. Grado de esfuerzo constante observado, por lograr un buen trabajo en el Tribunal.</p> <p>26-. Sentido del trabajo en el tribunal. El trabajar diariamente al servicio de la justicia es un incentivo adicional para realizar sus labores.</p> <p>27-. Percepción respecto al impacto del trabajo propio en la labor del tribunal.</p> <p>28-. Nivel de motivación por parte de las jefaturas para realizar un buen trabajo.</p>
<b>Clima</b>
<p>29-. Extrañaría a sus compañeros si dejara el Tribunal para trabajar en otro lugar</p> <p>30-. Calidad de relaciones interpersonales al interior del Tribunal.</p> <p>31-. Conflictos entre los integrantes del tribunal</p> <p>32-. Promoción de relaciones humanas positivas y buen trato entre los funcionarios.</p>

<b>Autocuidado</b>	
33-	Realización de actividades fuera del trabajo que aportan al bienestar físico y psicológico individual (Ej Hacer deporte, amistades, familia, participación en la comunidad y/u organizaciones, otros).
34-	Apoyo de otros frente a problemas. Es posible contar con alguna persona dentro del Tribunal a quien pedir ayuda o consejos.
35-	Nivel de impacto del trabajo a nivel emocional, incluso después de la jornada laboral.
36-	Promoción y existencia de instancias recreativas para compartir en conjunto.
37-	Las jefaturas del Tribunal establecen contacto con otros Juzgados y/o redes Institucionales, para buscar apoyo, información y/o compartir prácticas laborales que puedan beneficiar la labor del propio Tribunal.
38-	Existencia de capacitaciones o actividades gestionadas por el propio personal para aportar técnicamente al trabajo y al cuidado de las personas.
<b>Reconocimiento y evaluación</b>	
39-	Valoración y reconocimiento por parte de las jefaturas sobre el trabajo de los demás.
40-	Valoración y reconocimiento por el trabajo desarrollado.
41-	Las jefaturas se reúnen con los funcionarios para evaluar su trabajo y fijar compromisos.
42-	Disposición de los integrantes del Tribunal a recibir opiniones y sugerencias acerca de su trabajo.
43-	Percepción acerca de los premios entregados en la semana judicial como reconocimiento a la labor funcionaria (espíritu, excelencia, etc.).
<b>Infraestructura</b>	
44-	Condiciones físicas del tribunal (Infraestructura, aseo, seguridad, otros).
45-	Equipamiento y mobiliario del tribunal.
<b>Justicia</b>	
46-	Correspondencia de las labores y responsabilidades que se asignan a cada miembro del tribunal, con las propias de su cargo.
47-	Distribución de la carga de trabajo en mi unidad se distribuye de manera equitativa.
48-	Justicia, discriminación y/o favoritismos en el trato al personal.
49-	Objetividad por parte de las jefaturas en la evaluación del desempeño de los colaboradores.

## **Anexo 2: Guión para entrevista semi estructurada**

---

“Esta entrevista forma parte de la metodología aplicada en una investigación para la elaboración de una tesis doctoral. El nombre de la tesis es Comunicación institucional: estudio de conductas comunicacionales y su relación con la percepción de clima en la institución del Poder Judicial de Chile.

En esta fase del estudio, la idea es que conversemos acerca de las situaciones que usted conoce que se presentan con mayor frecuencia en los tribunales y que pueden afectar positiva o negativamente el clima del tribunal.

¿Cuáles de estas situaciones que le leeré cree usted que se presentan en tribunales y que afectan el clima laboral?”



**Anexo 3: Transcripción de entrevistas realizadas a Analistas de Desarrollo Organizacional y a Excelentísimo Ministro de la Corte Suprema Sr. Hugo Dolmestch.**

Entrevista 1:

Entrevistadora:	<p>Esta entrevista forma parte de la metodología aplicada en una investigación para la elaboración de una tesis doctoral. El nombre de la tesis es Comunicación institucional: estudio de conductas comunicacionales y su relación con la percepción de clima en la institución del Poder Judicial de Chile.</p> <p>En esta fase del estudio, la idea es que conversemos acerca de las situaciones que usted conoce que se presentan con mayor frecuencia en los tribunales y que pueden afectar positiva o negativamente el clima del tribunal.</p> <p>¿Cuáles de estas situaciones que le leeré cree usted que se presentan en tribunales y que afectan el clima laboral?</p>	
Entrevistada/o 1:	De estas situaciones, la que más se presenta tiene que ver con los cambios, ahora mismo con la implementación de la firma digital en los tribunales civiles ha aumentado la petición de	Cambios

	diagnósticos porque están con problemas.	
Entrevistadora:	¿Qué problemas?	
Entrevistada/o 1:	Bueno, como no se le informa a la gente y no se le enseña de que se trata el cambio lo magnifican, o legítimamente se sienten amenazados. Creen que van a perder el trabajo inclusive.	Cambio
Entrevistadora:	¿Y cómo actúan los jefes?	
Entrevistada/o 1:	Muchas veces no saben qué hacer y por ello no administran la situación, porque tampoco se ha hecho un trabajo sistemático de gestión de cambio.	Cambio
Entrevistadora:	¿Qué más?	
Entrevistada/o 1:	Otra cosa que dice la gente de los tribunales es que muchas veces son poco adecuados para pedir las cosas, dicen haga esto y no entregan mayor información.	Petición Instrucciones
Entrevistadora:	¿Y son peticiones que las personas pueden realizar?	
Entrevistada/o 1:	En algunos casos sí, pero a veces hay varias formas de hacer algo y les da miedo preguntar.	Instrucción
Entrevistadora:	O sea, ¿no se aseguran antes si sabe cómo hacerlo?	

Entrevistada/o 1:	<p>No, suponen que saben.</p> <p>Muchas veces la gente trabaja sin tener toda la información que requiere. En ocasiones, en una visita a un tribunal hemos visto que están implementando un proyecto y al preguntar de qué se trata, cuentan lo que están haciendo pero sin dar cuenta del sentido del proyecto que hay detrás de ello. Esto significa que la información no baja.</p>	Información
Entrevistadora:	Que otra situación se da con habitualidad?	
Entrevistada/o 1:	Un poco relacionado con lo anterior respecto a la información, se relaciona con aquellas ocasiones en que la gente tiene un problema, no sabe hacer algo, no sabe usar el sistema, desconoce el procedimiento, les falta información, etc., en ocasiones se las arreglan entre el equipo.	Información
Entrevistadora:	¿Y cuál es el comportamiento de los jefes?	
Entrevistada/o 1:	Son pocos los jefes que son apoyadores y eso la gente lo resiente mucho en los tribunales con problemas de clima.	
Entrevistadora:	¿Algo más?	
Entrevistada/o	Si, Respecto a las propuestas. Para empezar, yo	Petición

1:	diría que muchas veces desaprovechan la oportunidad de pedir propuestas. En los tribunales con dificultades de clima es común ver que no se pide participación a la gente. Y si alguien lo hace, los otros jefes no le miran bien y se generan conflictos.	propuestas
Entrevistadora:	¿Algo más?	
Entrevistada/o 1:	Haber, si, una de las situaciones más habituales en tribunales orales de garantía o de familia es como la gente se afecta con lo que escucha en las audiencias. Esto es tremendo para ellos y los carga mucho emocionalmente. En algunos de ellos, las personas simplemente revientan con esto, porque nadie se hace cargo de acoger y contener emocionalmente. Y aun así, hay lugares donde deben seguir en audiencia. En otros los cambian por otra acta y ellos hacen otra cosa o buscan una alternativa para que se recuperen del desgaste.	Personal afectado emocionalmente
Entrevistadora:	¿Algo más?	
Entrevistada/o 1:	No, eso es lo más importante.	
Entrevistadora:	Muchas gracias.	

Entrevistada/o 1:	De nada.	
----------------------	----------	--

## Entrevista 2

Entrevistadora:	<p>Esta entrevista forma parte de la metodología aplicada en una investigación para la elaboración de una tesis doctoral. El nombre de la tesis es Comunicación institucional: estudio de conductas comunicacionales y su relación con la percepción de clima en la institución del Poder Judicial de Chile.</p> <p>En esta fase del estudio, la idea es que conversemos acerca de las situaciones que usted conoce que se presentan con mayor frecuencia en los tribunales y que pueden afectar positiva o negativamente el clima del tribunal.</p> <p>¿Cuáles de estas situaciones que le leeré cree usted que se presentan en tribunales y que afectan el clima laboral?</p>	
Entrevistada/o 2:	Yo diría que una de las situaciones que más afectan no solo a la persona sino a todo el	Personal afectado emocionalmente

	<p>tribunal es cuando alguien ya no es capaz de estar más en trabajo de acta en audiencia porque los problemas que tienen que escuchar los afectan. Eso es realmente complejo. Tener que seguir trabajando cuando están emocionalmente afectados es fuerte. Cuando finalmente la gente revienta con ese tema, y se afecta emocionalmente, es necesario hacer algo y a veces no se hace nada.</p>	
Entrevistadora:	¿Y que se podría hacer?	
Entrevistada/o 2:	<p>Hay lugares donde los sacan, y algún compañero o el jefe hablan con ellos y los contiene.</p> <p>Hay otros donde deben seguir trabajando.</p> <p>Me contaban de alguien que no pudo seguir trabajando y tuvo que irse a su casa. Por eso es tan importante lo que se está haciendo de los protocolos de contención emocional.</p>	Personal afectado emocionalmente
Entrevistadora:	¿Qué otras situaciones le ha tocado conocer que afectan el clima?	
Entrevistada/o 2:	Algo que en general afecta el clima laboral es la falta de retroalimentación positiva y la	<p>Reconocimiento</p> <p>Retroalimentación</p>

	forma inadecuada de dar retroalimentación negativa.	
Entrevistadora:	¿Cómo así?	
Entrevistada/o 2:	<p>En los tribunales, bueno, en Chile, se dan muy pocas instancias de reconocimiento a la gente, aunque están las formales de la organización, pero en lo diario, no hay reconocimiento de la pega bien hecha.</p> <p>Y además, la retroalimentación negativa es poco adecuada. Pocas veces se da que se logra un análisis de los errores de lo que hay que mejorar y donde se sienta que el jefe no te reta sino te ayuda a mejorar.</p>	<p>Reconocimiento</p> <p>Retroalimentación</p>
Entrevistadora:	¿Algo más que suceda en los tribunales con dificultades de clima?	
Entrevistada/o 2:	En general la gente de los tribunales con problemas reporta que hay trato inadecuado o mal trato.	Trato inadecuado
Entrevistadora:	¿Cómo es eso?	
Entrevistada/o 2:	Bueno, la gente es poco adecuada en pedir las cosas, a veces las reacciones son a gritos cuando se cometen errores, a veces hay	Trato inadecuado

	impropios e incluso garabatos de parte de jefaturas que no están bien y que abusan del poder.	
Entrevistadora:	¿Y eso que otros efectos tienen en la gente?	
Entrevistada/o 2:	Bueno nadie se compromete con ellos. No los aprecian, no apoyan porque tampoco reciben nada que los motive a ellos.	
Entrevistadora:	¿Eso afecta el compromiso?	
Entrevistada/o 2:	Sin duda, entonces cuando les piden compromiso a la gente es como una instrucción, pero así no se logra el compromiso.	Petición de compromiso
Entrevistadora:	¿Cómo piden compromiso a la gente?	
Entrevistada/o 2:	Entrevistado/a 2:  Así, como una orden, como un discurso, pero no hay sembrar para cosechar cuando se requiera.	Petición de compromiso
YO:	¿Algo más?	
Entrevistada/o 2:	Algo que molesta mucho a la gente es que interpretan que hay favoritismos en la distribución de la carga de trabajo.	Distribución de la carga de trabajo



Entrevistadora:	¿Cómo es eso?	
Entrevistada/o 2:	Bueno, la distribución de la carga de trabajo a veces implica castigo para el buen desempeño, o sea, se recarga a quienes hacen bien la pega y los que la hacen más se les premia no dándoles mucho trabajo o las cosas fáciles.	Distribución de la carga de trabajo
Entrevistadora:	¿Y eso se entiende como un reconocimiento?	
Entrevistada/o 2:	No, afecta a los que se les “carga la mata”, que son los mejores. Y eso los enoja y desmotiva. Incluso algunos los interpretan que más que reconocimiento hacia ellos es porque tienen barra hacia los otros.	
Entrevistadora:	¿Qué más?	
Entrevistada/o 2:	Bueno, yo diría que es lo principal.	
Entrevistadora:	Muchísimas gracias.	
Entrevistada/o 2:	A ti, éxito.	
Entrevistadora:	Gracias	

## Entrevista 3:

Entrevistadora:	<p>Esta entrevista forma parte de la metodología aplicada en una investigación para la elaboración de una tesis doctoral. El nombre de la tesis es Comunicación institucional: estudio de conductas comunicacionales y su relación con la percepción de clima en la institución del Poder Judicial de Chile.</p> <p>En esta fase del estudio, la idea es que conversemos acerca de las situaciones que usted conoce que se presentan con mayor frecuencia en los tribunales y que pueden afectar positiva o negativamente el clima del tribunal.</p> <p>¿Cuáles de estas situaciones que le leeré cree usted que se presentan en tribunales y que afectan el clima laboral?</p>	
Entrevistada/o 3:	Habitualmente la carga de trabajo es uno de los problemas que gatillan dificultades en el clima.	Distribución de la carga de trabajo
Entrevistadora:	¿Cómo gatillan dificultades?	
Entrevistada/o 3:	Bueno, una de las cosas que suceden es que la gente ve que hay algunos que tienen más trabajo	Distribución de la carga de trabajo

	y otros que aportan con poco y a esos, se les indica como favoritos o “amiguís” del jefe. Entonces creen que por esa razón tienen menos trabajo y son favorecidos.	
Entrevistadora:	¿Y es así?	
Entrevistada/o 3:	No necesariamente, en ocasiones es porque no tienen todas las competencias que necesitan y el jefe necesita sacar la pega adelante y cumplir con las metas.	Distribución de la carga de trabajo
Entrevistadora:	¿Y ha podido ver tribunales que manejan bien esta situación?	
Entrevistada/o 3:	Si hay tribunales con muy buen clima, con confianza y donde la jefatura les plantea las metas y los hace participar en el diseño del trabajo para cumplir las metas.	Distribución de la carga de trabajo
Entrevistadora:	¿Y qué pasa entonces?	
Entrevistada/o 3:	Entonces, la gente realmente entiende como aporta cada uno de mejor forma para el logro del cumplimiento de las metas del tribunal y se ayudan y se ofrecen a aprender. Hay varios tribunales que han hecho un buen trabajo de esta	Distribución de la carga de trabajo

	forma.	
Entrevistadora:	¿Qué otra situación te ha tocado visualizar?	
Entrevistada/o 3:	Bueno, relacionado con lo mismo, hay ocasiones en que la gente está disconforme con la forma en que se está haciendo algo. Hay tribunales donde pueden opinar y dar ideas de mejora y otras donde no existe ninguna posibilidad de ello.	Disconformidad
Entrevistadora:	¿Posibilidad de qué?	
Entrevistada/o 3:	De participar y de decir incluso lo que creen que pasa. En esos tribunales muchas veces se generan grandes conflictos producto de cosas que no se hablan o no se tratan.	Conflicto
Entrevistadora:	¿Y existen instancias formales para ello?	
Entrevistada/o 3:	No, no existen. Son pocos los tribunales con problemas que hacen reuniones por equipo o de todo el tribunal. Si hay un enfoque a la gestión, la gente necesita información y necesita participar, pero hay tribunales donde eso no pasa.	Conflicto Manejo de reuniones Información
Entrevistadora:	¿No hay instancias de entrega de información?	

Entrevistada/o 3:	Tampoco existen.	
Entrevistadora:	¿Y genera dificultades en el clima?	
Entrevistada/o 3:	¿La falta de información? Sin duda.	
Entrevistadora:	¿Qué más?	
Entrevistada/o 3:	Bueno, la relación diaria, hay tribunales donde no solo hay jefes que no saludan a nadie, tampoco son amables ni preocupados de la persona en el trato diario.	Trato cotidiano
Entrevistadora:	¿Cómo describirías eso?	
Entrevistada/o 3:	Tiene que ver con cosas como saludar, dar las gracias, pedir por favor, preguntar como está. Hay lugares donde en el extremo ni saben si eres casada, soltera, si tienes hijos. Es importante al menos mostrar interés por el otro, por su realidad, por la salud de sus hijos, la propia, etc.	Trato cotidiano
Entrevistadora:	¿Y al revés?	
Entrevistada/o 3:	Al revés, menos, la gente no se atreve. No es en todos los tribunales, pero en los que tienen problemas, es posible ver que tienen poco desarrollo de las relaciones y eso mismo hace que cuando se generan conflictos, no los	Conflictos

	resuelvan adecuadamente.	
Entrevistadora:	¿Cuándo se generan conflictos?	Conflictos
Entrevistada/o 3:	La gente tiene dificultades como todos, pero no las resuelven quizás porque no saben cómo hacerlo. Y porque la jefatura tampoco hace nada para gestionarlos, entonces se van magnificando y terminan generando problemas de clima en todo el tribunal conflictos que originalmente eran entre dos personas, y ni siquiera se acuerdan porque eran.	
Entrevistadora:	¿Algo más?	
Entrevistada/o 3:	Solo que la gente tiene ganas de participar y no tiene instancias para hacerlo. No existen y son pocos los jefes que hacen participar a sus equipos.	Participación

## Entrevista 4:

Entrevistadora:	<p>Esta entrevista forma parte de la metodología aplicada en una investigación para la elaboración de una tesis doctoral. El nombre de la tesis es Comunicación institucional: estudio de conductas comunicacionales y su relación con la percepción de clima en la institución del Poder Judicial de Chile.</p> <p>En esta fase del estudio, la idea es que conversemos acerca de las situaciones que usted conoce que se presentan con mayor frecuencia en los tribunales y que pueden afectar positiva o negativamente el clima del tribunal.</p> <p>¿Cuáles de estas situaciones que le leeré cree usted que se presentan en tribunales y que afectan el clima laboral?</p>	
Entrevistada/o 4:	<p>Yo diría que una de las cosas que afectan más a los tribunales son los cambios mal manejados, los cambios producto de la reforma por ejemplo no fueron gestionados sino que se hicieron sin hacerse cargo de las personas y fueron bastante traumáticos para algunos tribunales. Lo mismo</p>	Cambios

	está pasando con los civiles y el acta 56.	
Entrevistadora:	¿Qué cosa del acta 56?	
Entrevistada/o 4:	El acta 56 implica un cambio en la forma de tramitación. Ahora será electrónica, ya no en expedientes en papel y con una persona cociendo la documentación que se incorpora al expediente, sino todo de forma electrónica como en los tribunales reformados.	
Entrevistadora:	¿Y cómo afecta esto?	
Entrevistada/o 4:	Bueno, claramente afecta el clima ya que no se pudo hacer un trabajo de gestión de cambio, se generan disconformidades, conflictos, luchas de poder. Jueces de acuerdo, jueces no de acuerdo, funcionarios de acuerdo, funcionarios no de acuerdo.	Cambios
Entrevistadora:	¿Y cuál es la posición de los jefes?	
Entrevistada/o 4:	A algunos ni siquiera les gusta el cambio. Otros buscan comprometer a su gente y subirla al carro. Hay algunos que se han ofrecido hasta de pilotos y están todos arriba del carro. Otros están viendo que esto hace explotar las dificultades	Cambios



	que ya tenían. De hecho, tenemos más peticiones de diagnósticos organizacionales este año y la mayoría son de civiles.	
Entrevistadora:	¿Y qué cosas provocan dificultades?	
Entrevistada/o 4:	<p>Por ejemplo, se les cambia el procedimiento y se les entrena bien en el sistema de tramitación pero nadie les explica que cambio del procedimiento entonces operan de una forma sin entender que es lo que están haciendo como proceso. Esto reclama la gente con habitualidad en tribunales con conflictos. Plantean que los jefes dan instrucciones, mandan y dan ordenes, pero no enseñan, ni preguntan si la gente sabe o no, si están de acuerdo, o porque si o porque no.</p> <p>La gente tiene pocas posibilidades de decir lo que piensa, si está de acuerdo e incluso de dar ideas.</p>	Cambios
Entrevistadora:	¿Cómo es eso?	
Entrevistada/o 4:	En los tribunales con dificultades habitualmente existen pocas instancias de participación e incluso poca confianza con la jefatura.	

Entrevistadora:	¿A qué llamas confianza con la jefatura?	
Entrevistada/o 4:	<p>Confianza con la jefatura es cuando la gente se atreve a plantearles sus problemas, a disentir, y a proponer ideas. Si tienen un problema personal, para ahorrarse hablar con el jefe y pedir un permiso, prefieren pedir una licencia médica, por ejemplo.</p> <p>Lo mismo pasa si tienen alguna dificultad laboral.</p> <p>Las licencias médicas son otro punto que genera problemas de clima.</p>	<p>Licencias médicas</p> <p>Propuestas</p>
Entrevistadora:	¿Cómo?	
Entrevistada/o 4:	<p>Porque la gente debe hacer la pega del otro además de la propia. Entonces, no importa si el otro está enfermo realmente, lo que importa es que yo tengo que hacerle la pega. La próxima vez yo pido una licencia y tú debes hacer mi pega y eso te da rabia y así generamos un conflicto de base, pero yo no te voy a decir a ti que tu licencia no es legítima, entonces me quedo callada, no hablamos del tema pero nos quedamos con esa sensación negativa y</p>	Licencias médicas

	<p>terminamos haciendo un tremendo conflicto en el tribunal.</p> <p>Incluso, a veces se arman tremendos comidillos o rumores respecto a alguien provocados por una persona y terminan en animadversión hacia esa persona por parte de todo un grupo y termina en bandos al interior del tribunal.</p>	
Entrevistadora:	¿Algo más?	
Entrevistada/o 4:	<p>Yo creo que lo complejo es que no se cultiva mucho el vínculo, las relaciones, el cuidado del equipo. Las jefaturas especialmente. Algunos no saludan y la gente cree que son poco dignos de ser saludados por la jefatura, más aun en esta cultura tal reverencial. Yo sé de un juez que una de sus tareas de coaching fue saludar y preguntar algo más, como está, como está la familia, por ejemplo y con eso logro tremendos cambios en el tribunal y en su imagen con la gente del tribunal.</p>	Trato cotidiano
Entrevistadora:	¿Algo más?	
Entrevistada/o 4:	No, yo creo que es lo esencial y ya he hablado	

	bastante.	
Entrevistadora:	Muchas gracias.	
Entrevistada/o 4:	De nada. Que te vaya bien.	

## Entrevista 5:

Entrevistadora:	<p>Esta entrevista forma parte de la metodología aplicada en una investigación para la elaboración de una tesis doctoral. El nombre de la tesis es Comunicación institucional: estudio de conductas comunicacionales y su relación con la percepción de clima en la institución del Poder Judicial de Chile.</p> <p>En esta fase del estudio, la idea es que conversemos acerca de las situaciones que usted conoce que se presentan con mayor frecuencia en los tribunales y que pueden afectar positiva o negativamente el clima del tribunal.</p> <p>¿Cuáles de estas situaciones que le leeré cree usted que se presentan en tribunales y que afectan el clima laboral?</p>	
Entrevistada/o 5:	<p>La distribución de la carga de trabajo es algo que complica bastante a los tribunales. Todos dicen que están sobrecargados y que les falta gente. Sin embargo a veces hay tribunales que con menos gente hacen mucho más y tiene que ver en cómo están organizados y en la habilidad del</p>	Carga de trabajo

	jefe para obtener el compromiso de la gente con la pega.	
Entrevistadora:	¿Cómo así?	
Entrevistada/o 5:	<p>Yo he visto tribunales donde para solucionar el problema el administrador tiene una tabla con los turnos y con las pegas hechas por cada uno, así cuando alguien le parece que hay un problema lo conversa con datos a la vista y eso baja la efervescencia porque no hay razones reales, sino desconocimiento.</p> <p>Que la gente pueda manifestar sus disconformidades ya es un tremendo paso para evitar que se produzcan conflictos en los tribunales.</p>	<p>Carga de trabajo</p> <p>Disconformidades</p>
Entrevistadora:	¿Cómo así?	
Entrevistada/o 5:	<p>A veces la gente no tiene suficiente confianza, no se atreve. O no hay espacios formales para plantear las disconformidades para trabajarlas como parte del trabajo y no como cuitas personales.</p> <p>Después la jefatura les pide compromiso y no lo</p>	<p>Disconformidades</p> <p>Compromiso</p>

	<p>obtiene, obviamente, ya que no existe reciprocidad. Y ahí se dan cuenta que tiene problemas con la gente.</p> <p>De hecho, las reuniones podrían ser un tremendo aporte pero cuando las hay, hay jefes que no las manejan bien, las usan como una instancia informativa y no aprovechan de preguntar qué está pasando, que dificultades tiene la gente, que no les gusta, que aportes pueden hacer, etc.</p>	Reuniones
Entrevistadora:	¿Qué más?	
Entrevistada/o 5:	Un problema habitual son los jefes que creen que tienen que hacer todo bien, que no se pueden equivocar, que tienen que saberlo todo, entonces no preguntan, no piden ayuda y menos reconocen que cometen errores.	Errores de la jefatura
Entrevistadora:	¿Cómo lo hacen en esas ocasiones?	
Entrevistada/o 5:	Hay jefes que reconocen sus errores, los usan para que todos aprendan, otros se hacen definitivamente y los dejan pasar, porque creen que no pueden cometerlos.	Error de la jefatura
Entrevistadora:	¿Algo más?	

Entrevistada/o 5:	Lo otro que yo he visto es que muchas veces el clima se ha deteriorado por conflictos entre dos personas que van tiñendo a todo el tribunal en esta pelea, porque el conflicto afecta finalmente la pega de todos los demás y se generan ambientes desagradables por las dificultades personales o laborales que tienen algunas personas entre sí.	Conflicto
Entrevistadora:	¿Y cuál es la conducta de los jefes en esos casos?	
Entrevistada/o 5:	Algunos toman el tema y gestionan el conflicto en pos del resto del tribunal, otros dejan que se mantenga hasta que ya la cosa no da para más.	Conflicto
Entrevistadora:	¿Qué más?	
Entrevistada/o 5:	Yo diría que eso es lo más importante que recuerdo en este momento.	
Entrevistadora:	Si recuerdas algo más me cuentas	
Entrevistada/o 5:	Perfecto.	
Entrevistadora:	Muchas gracias.	
Entrevistada/o 5:	A ti.	



## Entrevista 6:

Entrevistadora:	<p>Esta entrevista forma parte de la metodología aplicada en una investigación para la elaboración de una tesis doctoral. El nombre de la tesis es Comunicación institucional: estudio de conductas comunicacionales y su relación con la percepción de clima en la institución del Poder Judicial de Chile.</p> <p>En esta fase del estudio, la idea es que conversemos acerca de las situaciones que usted conoce que se presentan con mayor frecuencia en los tribunales y que pueden afectar positiva o negativamente el clima del tribunal.</p> <p>¿Cuáles de estas situaciones que le leeré cree usted que se presentan en tribunales y que afectan el clima laboral?</p>	
Entrevistada/o 6:	Yo partiría por el trato diario.	Trato cotidiano
Entrevistadora:	¿A qué llamas trato diario?	
Entrevistada/o 6:	Al saludar, dar las gracias, pedir por favor, interesarme por el otro, saber del otro, no ser íntimos amigos, pero sí conocer lo básico. Sobre	Trato cotidiano

	<p>todo un jefe debe saber algunas cosas básicas de su gente, conocerla, leerla para saber si está bien o no. Alguien pasando por un problema personal toda una mañana en audiencia en un tribunal de garantía o de familia, sin duda está más propenso a verse afectado emocionalmente. Si el jefe no le conoce y no es capaz de manejar adecuadamente la situación si alguien se ve muy afectado emocionalmente, no solo hace que la persona se sienta poco apoyada por la institución sino que hace que los demás se sientan expuestos a lo mismo y por tanto poco cuidados como personas.</p>	
Entrevistadora:	¿Algo más?	
Entrevistada/o 6:	<p>En esa misma línea, algo que sucede con habitualidad es que la gente tiene conflictos pequeños que no se tratan y donde la jefatura no interviene para gestionarlos y se van agradando. Entonces no se previene ni se administra para crecer.</p> <p>Tampoco se entrega retroalimentación de manera adecuada para reconocer o para mejorar.</p>	Conflictos

	<p>Y la gente lo resiente. Ahora último con la semana judicial la gente reconoce que hay algo de reconocimiento, pero no es una práctica diaria.</p> <p>Tampoco sienten que la retroalimentación sea adecuada, más bien sienten que los retan no que los ayudan a mejorar.</p>	
Entrevistadora:	¿Algo más?	
Entrevistada/o 6:	<p>En general yo diría que la gente necesita contar con más información directa, no solo con mails, sino con el contacto con el jefe que les permite saber lo que necesitan para su trabajo y proponer ideas también. Incluso las instrucciones son órdenes, pero no hay un chequeo de si las entendió, de si sabe hacerlo, si necesita ayuda, no, se dice, se hace.</p>	Información
Entrevistadora:	¿Algo más?	
Entrevistada/o 6:	<p>La forma en que llevamos a cabo los cambios.</p> <p>Proponemos proyectos de gestión de cambio y no se hacen.</p>	Cambios
Entrevistadora:	Y eso ¿cómo afecta al clima?	

Entrevistada/o 6:	<p>Porque la gente siente que los cambios son decretos, instrucciones, sin acompañar, sin enseñar sin preguntar que les hace sentido y que no. Hay tremendas oportunidades de mejora de procesos porque la gente sabe hacer su pega, ¿quienes mejor que ellos pueden proponer mejoras?</p> <p>La gente se resiente y les cuesta más comprometerse porque a veces no entiende, porque a veces no sabe.</p>	Cambios
Entrevistadora:	¿Qué más?	
Entrevistada/o 6:	<p>Los jefes tampoco piden ayuda, creen que deben saberlo todo, no siendo así, por cierto.</p> <p>Me ha tocado ver casos de jefaturas que no reconocen sus errores por esta razón</p>	Error de la jefatura
Entrevistadora:	¿Y qué le pasa a la gente con eso?	
Entrevistada/o 6:	<p>Les molesta mucho ya que saben lo que pasó pero pareciera que solo ellos pueden ser retroalimentados o criticados. Ellos lo sienten así porque no hay una cultura de retroalimentación ni de reconocimiento que ayude a entender que son herramientas pare</p>	<p>Retroalimentación</p> <p>Reconocimiento</p>

	mejorar en sus desempeños.	
Entrevistadora:	¿Cómo así?	
Entrevistada/o 6:	La gente dice no recibir reconocimiento ni retroalimentación y esta última es como una amenaza para la gente. Reclaman no tener reconocimiento pero tampoco están preparados para la retroalimentación.	Retroalimentación  Reconocimiento
Entrevistadora:	¿Qué más te parece importante?	
Entrevistada/o 6:	Eso por ahora. Muchas gracias	
Entrevistadora:	Por el contrario, gracias a ti	

## Entrevista 7:

Entrevistadora:	<p>Esta entrevista forma parte de la metodología aplicada en una investigación para la elaboración de una tesis doctoral. El nombre de la tesis es Comunicación institucional: estudio de conductas comunicacionales y su relación con la percepción de clima en la institución del Poder Judicial de Chile.</p> <p>En esta fase del estudio, la idea es que conversemos acerca de las situaciones que usted conoce que se presentan con mayor frecuencia en los tribunales y que pueden afectar positiva o negativamente el clima del tribunal.</p> <p>¿Cuáles de estas situaciones que le leeré cree usted que se presentan en tribunales y que afectan el clima laboral?</p>	
Entrevistada/o 7:	Creo que una de las cosas más importantes es que tenemos poca cultura de innovación y eso hace que la gente no pueda participar	
Entrevistadora:	¿En qué sentido?	
Entrevistada/o 7:	En términos que no aprovechamos la capacidad y conocimiento de la gente en innovar y en	Propuestas de mejora

	mejorar procesos. No hay oportunidades para recoger propuestas y mejoras de parte de la gente, que serían muy útiles.	
Entrevistadora:	¿Algo más?	
Entrevistada/o 7:	Por esa misma razón tal vez, la forma de relacionarse es principalmente a través de órdenes e instrucciones. Mandatos, no trabajar en conjunto. Muy jerárquicamente, en base a instrucciones básicamente.	Instrucciones
Entrevistadora:	¿Cómo afecta esto al clima?	
Entrevistada/o 7:	Yo diría que además de no poder participar tiene que ver con la forma, he visto incluso algunas situaciones de mal trato en los tribunales con graves problemas de clima	Trato inadecuado
Entrevistadora:	¿Algo más?	
Entrevistada/o 7:	Yo creo que en los tribunales con dificultades existe cierta desmotivación. No es fácil pedirle a la gente compromiso con las metas y con tareas especiales que haya que hacer a veces en los tribunales.	Compromiso
Entrevistadora:	¿Algo más?	

Entrevistada/o 7:	Yo pienso que faltan más instancias propuestas por la jefatura para que la gente plantee sus disconformidades con los procesos y con cómo se manejan algunas situaciones	Disconformidades
Entrevistadora:	¿Cómo cuáles?	
Entrevistada/o 7:	Me ha tocado ver disconformidad porque no se reconoce el trabajo bien hecho o porque a veces no se corrigen los errores de manera adecuada. Hay pocas instancias para compartir, hacer reuniones periódicamente sería una gran ayuda para el tribunal. Pero reuniones de trabajo, no solo informativas.	Retroalimentación Reconocimiento Reuniones
Entrevistadora:	¿Qué más te parece importante?	
Entrevistada/o 7:	Creo que es lo fundamental. Espero sirva.	
Entrevistadora:	Por cierto. Gracias.	



## Anexo 4: Propuesta 1 de situaciones y conductas comunicacionales de la jefatura.

Propuesta 1 de situaciones y conductas comunicacionales de la jefatura	
Combinación	Situación
<b>Frente a los cambios que involucran a las personas del tribunal</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Transmite los cambios y fomenta que se compartan opiniones, sentimientos y necesidades a causa del cambio.
Alto vínculo, Alto objetivos	Transmite información del cambio en base a sus fundamentos, objetivos y beneficios, junto con escuchar la opinión y necesidades del equipo
Bajo vínculo, Alto objetivos	Informa los cambios y da directrices acerca de su implementación
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Informa que ocurrirán cambios, sin entregar mayores detalles
<b>Cuando se requiere entregar una instrucción</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Comenta con el equipo acerca de la tarea y escucha su opinión y necesidades
Alto vínculo, Alto objetivos	Hace una petición detallada y escucha las necesidades del equipo para llevarla a cabo.
Bajo vínculo, Alto objetivos	Instruye detalladamente lo que hay que hacer
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Entrega la instrucción sin mayor información o contexto
<b>Cuando se requiere generar propuestas o mejoras</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Incentiva a participar en la entrega de propuestas o mejoras
Alto vínculo, Alto objetivos	Entrega contexto y beneficios al pedir propuestas y mejoras y solicita ideas para construir juntos un plan de acción
Bajo vínculo, Alto objetivos	Define propuestas de mejora y las comunica.
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Comenta que... "hay que hacer" propuestas y mejoras
<b>Cuando el equipo requiere información</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Indaga y escucha los requerimientos del equipo y entrega u orienta como obtener la información que ellos consideran relevante
Alto vínculo, Alto objetivos	Escucha los requerimientos, orienta donde obtener la información solicitada e información adicional relevante para el objetivo
Bajo vínculo, Alto objetivos	Entrega la información específica para el cumplimiento de los objetivos
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Responde en forma vaga con comentarios tales como "luego lo vemos"
<b>Cuando una persona o el equipo tiene una dificultad laboral</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Pregunta acerca de las opiniones e inquietudes de la persona o equipo de trabajo frente a la situación y le ofrece apoyo
Alto vínculo, Alto objetivos	Pregunta al equipo sobre la situación, pide información para el análisis y resolución de la situación, considerando las inquietudes y sugerencias del equipo.
Bajo vínculo, Alto objetivos	Comunica la instrucción para resolver la situación
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Solicita que se resuelva

<b>Cuando una persona del equipo está afectada emocionalmente</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	La escucha atentamente y le comunica su preocupación por su estado
Alto vínculo, Alto objetivos	Manifiesta preocupación por su situación y ofrece el apoyo necesario que le permita reincorporarse adecuadamente a sus tareas
Bajo vínculo, Alto objetivos	Le informa que en el estado en que se encuentra no podrá realizar adecuadamente su trabajo
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Le solicita que se ocupe de solucionar su situación
<b>Cuando es necesario entregar retroalimentación frente a una conducta inadecuada o error</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Explica que es normal cometer errores, pero que deben solucionarlos
Alto vínculo, Alto objetivos	Conversa en privado con los involucrados, analizando el error en conjunto, retroalimenta de cómo evitar que ocurra nuevamente y ofrece su ayuda si es necesario.
Bajo vínculo, Alto objetivos	Especifica detalladamente los errores cometidos, pregunta sus causas y manifiesta que espera que éstos no se repitan
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Indica que se cometió un error y pide que se arregle
<b>Cuando es necesario entregar retroalimentación por una conducta o hecho destacado</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Entrega felicitaciones de forma enfática, tanto de forma individual, como grupal
Alto vínculo, Alto objetivos	Hace hincapié en el logro alcanzado y sus efectos sobre el trabajo, felicitando por ello a todos los involucrados
Bajo vínculo, Alto objetivos	Hace referencia a que ese es el estándar para el trabajo
Bajo vínculo, Bajo objetivos	No realiza menciones al respecto
<b>Frente a situaciones de trato inadecuado al interior del equipo</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Conversa con el equipo enfatizando la importancia de las relaciones interpersonales al interior de un equipo de trabajo
Alto vínculo, Alto objetivos	Dirige una conversación donde se analiza con el equipo que el tipo de trato no es aceptable, pues perjudica tanto al equipo como al desarrollo del trabajo
Bajo vínculo, Alto objetivos	Da a entender que en ocasiones se debe recurrir a un trato duro con la situación y respetuoso con las personas, para movilizar al equipo.
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Menciona que ese tipo de situaciones son normales en el trabajo
<b>Cuando se requiere que el jefe adquiera compromisos</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Comunica que su equipo siempre podrá contar con su apoyo
Alto vínculo, Alto objetivos	Manifiesta su disposición a asumir nuevos compromisos, en tanto como equipo permita cumplir mejor con los objetivos
Bajo vínculo, Alto objetivos	Comunica que evaluará su compromiso solo si éste aporta a los objetivos del tribunal
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Plantea que lo evaluará

<b>Al distribuir la carga laboral</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Escucha las opiniones e inquietudes de cada persona del equipo para repartir la carga sin afectar las relaciones
Alto vínculo, Alto objetivos	Pide participación en la construcción de criterios para la distribución de la carga de manera que se cumplan los objetivos cuidando las relaciones
Bajo vínculo, Alto objetivos	Comunica su decisión acerca de la distribución de la carga
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Dice no tener criterios definidos para hacerlo
<b>Frente a disconformidades planteadas por el equipo</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Pregunta cómo se sienten y escucha con atención
Alto vínculo, Alto objetivos	Escucha el planteamiento del equipo y comunica que hará lo posible por gestionar sus inquietudes, siempre que aporten al cumplimiento de los objetivos del tribunal
Bajo vínculo, Alto objetivos	Les indica que así es éste trabajo por lo que deben saber cumplir con su labor.
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Menciona que las tendrá presentes
<b>En el desarrollo de reuniones de trabajo</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Su comunicación durante el tiempo de la reunión se centra principalmente en temas personales o de relación del equipo
Alto vínculo, Alto objetivos	Su comunicación se centra en dirigir las dinámicas de la reunión hacia el logro de los objetivos y considerando las necesidades de las personas.
Bajo vínculo, Alto objetivos	Se centra en transformar las conversaciones en discusiones y acuerdos en función del objetivo
Bajo vínculo, Bajo objetivos	No comunica objetivos de la reunión ni dirige la conversación hacia estos
<b>En el saludo cotidiano</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Saluda y se despide cada vez que se encuentran y pregunta por ti y los tuyos cada vez que tiene oportunidad
Alto vínculo, Alto objetivos	Saluda y se despide cordialmente de todo el equipo y pregunta acerca de aspectos laborales y/o personales si considera relevante para la ejecución del trabajo
Bajo vínculo, Alto objetivos	Saluda o se despide solo cuando se encuentra con alguien
Bajo vínculo, Bajo objetivos	No saluda ni se despide
<b>Cuando el jefe ha cometido un error</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Lo comunica a su equipo como ejemplo de que todos pueden cometer un error y que es normal que esto pueda suceder
Alto vínculo, Alto objetivos	Da a conocer el error, sus causas y consecuencias, pidiéndole participación al equipo para evitar que ocurra nuevamente
Bajo vínculo, Alto objetivos	Solo comunica el error para corregir errores de otros involucrados
Bajo vínculo, Bajo objetivos	No comenta nada acerca del hecho.

<b>Frente a un conflicto</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Indaga con las partes involucradas y pone énfasis en el cuidado de las relaciones al interior del equipo
Alto vínculo, Alto objetivos	Obtiene información, analiza en conjunto con las partes la situación y enfatiza la importancia de resolver el conflicto tomando acciones para cuidar las relaciones
Bajo vínculo, Alto objetivos	Dá la instrucción de resolver el conflicto a la brevedad.
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Solicita que lo resuelvan

## Anexo 5: Propuesta 2 de situaciones y conductas comunicacionales de la jefatura

Propuesta 2 de situaciones y conductas comunicacionales de la jefatura	
Combinación	Situación
<b>Frente a los cambios que involucren a las personas del tribunal, su jefatura directa</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Al informar los cambios comunica que le es importante conocer las inquietudes del equipo frente a estos.
Alto vínculo, Alto objetivos	Comparte los argumentos que fundamentan el cambio, junto con escuchar las impresiones del equipo
Bajo vínculo, Alto objetivos	Informa los cambios dando directrices acerca de su implementación
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Informa que ocurrirán cambios sin entregar mayores detalles
<b>Cuando su jefatura directa entrega una instrucción</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Comenta con el equipo acerca de la tarea, preguntando lo que necesitan para desarrollarla
Alto vínculo, Alto objetivos	Hace una petición fundamentada, escuchando las necesidades del equipo para llevarla a cabo
Bajo vínculo, Alto objetivos	Instruye detalladamente lo que hay que hacer
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Entrega la instrucción sin mayor información o contexto
<b>Cuando se requiere generar propuestas o mejoras</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Incentiva a participar en la entrega de propuestas o mejoras
Alto vínculo, Alto objetivos	Pide propuestas o mejoras a su equipo, en función de los objetivos
Bajo vínculo, Alto objetivos	Define propuestas o mejoras y las comunica
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Comenta que es necesario generar propuestas o mejoras
<b>Cuando el equipo requiere información</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Consulta al equipo qué necesita
Alto vínculo, Alto objetivos	Orienta o entrega la información necesaria, considerando las inquietudes del equipo
Bajo vínculo, Alto objetivos	Orienta o entrega la información específica para el cumplimiento de los objetivos
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Responde en forma vaga con comentarios tales como " luego lo vemos"

<b>Cuando una persona o el equipo tiene una dificultad laboral</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Pregunta acerca de las inquietudes de la persona o equipo de trabajo
Alto vínculo, Alto objetivos	Pide información para resolver la situación, considerando las inquietudes o sugerencias del equipo.
Bajo vínculo, Alto objetivos	Comunica la instrucción para resolver la situación
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Solicita que se resuelva
<b>Cuando una persona del equipo está afectada emocionalmente</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Le comunica su disposición a escucharla y/o apoyarla
Alto vínculo, Alto objetivos	Ofrece realizar acciones concretas para apoyarla de manera que pueda reincorporarse adecuadamente a sus tareas
Bajo vínculo, Alto objetivos	Le informa que en el estado en que se encuentra no podrá realizar adecuadamente su trabajo
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Le solicita que se ocupe de solucionar su situación
<b>Cuando es necesario entregar retroalimentación frente a una conducta inadecuada o error</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Explica que es normal cometer errores, pero que deben solucionarlos
Alto vínculo, Alto objetivos	Retroalimenta cómo evitar que ocurra nuevamente y ofrece su ayuda si es necesario.
Bajo vínculo, Alto objetivos	Especifica el error cometido, enfatizando que éste no deben repetirse
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Indica que se cometió un error y pide que se arregle
<b>Cuando es necesario entregar retroalimentación por una conducta o hecho destacado</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Felicita en forma afectuosa, individual o grupalmente
Alto vínculo, Alto objetivos	Hace hincapié en el logro alcanzado, felicitando por ello a todos los involucrados
Bajo vínculo, Alto objetivos	Hace referencia a que ese es el estándar para el trabajo
Bajo vínculo, Bajo objetivos	No realiza menciones al respecto
<b>Frente a situaciones de trato inadecuado al interior del equipo</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales al interior del equipo de trabajo
Alto vínculo, Alto objetivos	Declara que dicho tipo de trato no es aceptable, pues perjudica tanto las relaciones como el desarrollo del trabajo
Bajo vínculo, Alto objetivos	Expresa que en ocasiones se debe recurrir a ello para lograr que la gente cumpla con su trabajo
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Menciona que ese tipo de situaciones son normales en el trabajo

<b>Al distribuir la carga laboral</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Escucha las inquietudes del equipo para repartir la carga sin afectar las relaciones
Alto vínculo, Alto objetivos	Distribuye la carga de manera que se cumplan los objetivos, cuidando las relaciones
Bajo vínculo, Alto objetivos	Comunica su decisión acerca de la distribución de la carga
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Dice no tener criterios definidos para hacerlo
<b>Frente a disconformidades planteadas por el equipo</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Indaga cómo se sienten
Alto vínculo, Alto objetivos	Comunica que hará lo posible por gestionar sus inquietudes, en la medida que no afecte el cumplimiento de los objetivos del tribunal
Bajo vínculo, Alto objetivos	Les indica que deben cumplir con su labor
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Menciona que las tendrá presentes
<b>En el desarrollo de reuniones de trabajo</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Su comunicación durante la reunión se centra principalmente en temas personales o de relación del equipo
Alto vínculo, Alto objetivos	Su comunicación enfoca las dinámicas de la reunión hacia el logro de los objetivos, considerando las necesidades del equipo
Bajo vínculo, Alto objetivos	Su comunicación se enfoca en el logro de los objetivos
Bajo vínculo, Bajo objetivos	No comunica objetivos de la reunión ni dirige la conversación hacia estos
<b>Cuando el jefe ha cometido un error</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Lo comunica a su equipo como ejemplo de que todos pueden cometer un error y que es normal que esto pueda suceder
Alto vínculo, Alto objetivos	Da a conocer las causas y consecuencias del error, pidiéndole participación al equipo para evitar que ocurra nuevamente
Bajo vínculo, Alto objetivos	Comunica las instrucciones de como será corregido
Bajo vínculo, Bajo objetivos	No comenta nada acerca del hecho
<b>Frente a un conflicto</b>	
Alto vínculo, Bajo objetivos	Pide información, poniendo énfasis en el cuidado de las relaciones al interior del equipo
Alto vínculo, Alto objetivos	Pide al equipo trabajar en conjunto para resolver el conflicto de manera que éste no afecte las relaciones laborales
Bajo vínculo, Alto objetivos	Dá la instrucción de resolver el conflicto a la brevedad
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Solicita que lo resuelvan

---

**Cuando el jefe necesita generar compromiso**


---

Alto vínculo, Bajo objetivos	Hace hincapié en la importancia de comprometerse con el equipo
Alto vínculo, Alto objetivos	Enfatiza la importancia del apoyo del equipo para el logro de los objetivos
Bajo vínculo, Alto objetivos	Comunica la importancia de lograr los objetivos
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Menciona la necesidad de comprometerse

---

**En lo cotidiano, la comunicación de la jefatura**


---

Alto vínculo, Bajo objetivos	Se centra principalmente en los aspectos personales
Alto vínculo, Alto objetivos	Abarca tanto elementos personales como laborales
Bajo vínculo, Alto objetivos	Se centra solo en los aspectos que tienen relación con el trabajo
Bajo vínculo, Bajo objetivos	Evita comunicarse con su equipo

---



## **Anexo 6: Cambios a Propuesta 2 de situaciones y conductas comunicacionales de la jefatura.**

---

### **Cambios asociados a las conductas de las situaciones,**

Respecto a la Situación 1: “Frente a los cambios que involucran a las personas del tribunal, su jefatura directa“. La conducta comunicacional “Comparte los fundamentos a la base del cambio, junto con escuchar las impresiones del equipo”, se cambió por “Comparte los argumentos que fundamentan el cambio, junto con escuchar las impresiones del equipo”

Respecto a la Situación 2: “Cuando su jefatura directa entrega una instrucción”. La conducta comunicacional “Comenta con el equipo acerca de la tarea, comunicando su disposición a considerar lo que necesitan para desarrollarla”, se cambió por “Comenta con el equipo acerca de la tarea, preguntando lo que necesitan para desarrollarla.

Respecto a la Situación 3: “Cuando es necesario entregar retroalimentación por una conducta o hecho destacado, su jefatura directa:”. La conducta comunicacional “Retroalimenta positivamente de manera efusiva, individual o grupalmente”, se cambió por “Felicitas en forma afectuosa, individual o grupalmente”.

### **Cambios asociados a las situaciones:**

Dado que los Jueces no distribuyen carga laboral, se cambia la situación y las conductas asociadas.

La situación “Al distribuir la carga laboral, su jefatura directa”:

- Distribuye la carga de manera que se cumplan los objetivos, cuidando las relaciones.
- (E2)

- Comunica su decisión acerca de la distribución de la carga. (E1)
- Escucha las inquietudes del equipo para repartir la carga sin afectar las relaciones. (E3)
- Dice no tener criterios definidos para hacerlo. (E4)”

Es cambiada por la situación: “Al comparar su carga laboral con otros jueces, el/la Juez:”

- Hace hincapié en la importancia que la carga laboral sea distribuida que se cumplan los objetivos, cuidando las relaciones. (E2)
- Exige que la carga laboral sea distribuida en base a criterios que permitan el cumplimiento de los objetivos. (E1)
- Escucha las inquietudes del equipo de jueces para que la carga labor sea repartida sin afectar las relaciones. (E3)
- Menciona que la distribución de la carga no es un tema relevante. (E4)”

#### **Cambios asociados a los tipos de encuesta:**

Los analistas de Desarrollo Organizacional sugirieron que la encuesta de las situaciones fuera aplicada diferenciando el sujeto de evaluación, dada la estructura de los tribunales. En ese sentido, el sujeto “jefatura directa” se cambió en los siguientes casos:

- En la encuesta dirigida a los Consejeros Técnicos se reemplazó “jefatura directa” por “el/la Administradora, por cuanto la figura del/de la Administradora corresponde a la jefatura funcional de este estamento.
- En la encuesta dirigida a los Jueces, se les solicita evaluar las conductas comunicacionales que observan en el/la Administradora del tribunal, por cuanto los jueces dependen de la Corte de Apelaciones de su jurisdicción y éstas no son parte del estudio.

- En la encuesta dirigida a los Administradores se reemplazó “jefatura directa” por “el/la Juez Presidente”. Dado que en la mayoría de los tribunales existen varios jueces, se solicita que la evaluación que realiza el administrador la focalice en el/la Juez Presidente.

## Anexo 7: Encuesta de conductas comunicacionales de la jefatura y de percepción de clima – aplicación a Funcionarios

### DESCRIPCIÓN DE LA ENCUESTA

Agradecemos desde ya su participación en este estudio para identificar las principales conductas comunicacionales utilizadas por las jefaturas en tribunales y su relación con el clima laboral. Esta encuesta cuenta con el apoyo del Poder Judicial y de las Asociaciones Gremiales de la institución.

La encuesta es anónima y confidencial. De esta forma, serán dados a conocer solo los resultados globales del estudio.

La encuesta consta de dos partes.

La primera plantea 16 situaciones. Para cada una de ellas, se han planteado 4 alternativas de posibles conductas de su jefatura directa frente a la situación. Deberá seleccionar aquella conducta que usted percibe que utiliza normalmente su jefatura directa en ese tipo de situaciones y no la que le parezca más adecuada.

La segunda parte consta de 8 afirmaciones relacionadas con las dinámicas de su tribunal. Usted deberá establecer su grado de acuerdo con la afirmación. Finalmente, se le pide su percepción general del clima laboral en su tribunal.

#### Parte 1

Por favor, para las situaciones que se representan a continuación, elija la alternativa que mejor represente la conducta habitual de su jefatura directa.

1. Frente a los cambios que involucran a las personas del tribunal, su jefatura directa:

- ☐ Al informar los cambios comunica que le es importante conocer las inquietudes del equipo frente a estos
- ☐ Comparte los argumentos que fundamentan el cambio, junto con escuchar las impresiones del equipo
- ☐ Informa los cambios dando directrices acerca de su implementación
- ☐ Informa que ocurrirán cambios sin entregar mayores detalles

2. Cuando su jefatura directa entrega una instrucción:

- ☐ Hace una petición fundamentada, escuchando las necesidades del equipo para llevarla a cabo
- ☐ Comenta con el equipo acerca de la tarea, preguntando lo que necesitan para desarrollarla
- ☐ Entrega la instrucción sin mayor información o contexto
- ☐ Instruye detalladamente lo que hay que hacer

3. Cuando se requiere generar propuestas o mejoras, su jefatura directa:

- ☐ Define propuestas o mejoras y las comunica
- ☐ Comenta que es necesario generar propuestas o mejoras
- ☐ Pide e incentiva a participar en la entrega de propuestas o mejoras
- ☐ Pide propuestas o mejoras a su equipo, en función de los objetivos

4. Cuando el equipo requiere información, su jefatura directa:

- ☐ Consulta al equipo qué necesita
- ☐ Orienta o entrega la información específica para el cumplimiento de los objetivos
- ☐ Responde en forma vaga con comentarios tales como " luego lo vemos"
- ☐ Orienta o entrega la información necesaria, considerando las inquietudes del equipo

5. Cuando una persona o el equipo tiene una dificultad laboral, su jefatura directa:

- ☐ Comunica la instrucción para resolver la situación
- ☐ Solicita que se resuelva
- ☐ Pregunta acerca de las inquietudes de la persona o equipo de trabajo
- ☐ Pide información para resolver la situación, considerando las inquietudes o sugerencias del equipo

6. Cuando una persona del equipo está afectada emocionalmente, su jefatura directa:

- ☐ Ofrece realizar acciones concretas para apoyarla de manera que pueda reincorporarse adecuadamente a sus tareas
- ☐ Le comunica su disposición a escucharla y/o apoyarla
- ☐ Le solicita que se ocupe de solucionar su situación
- ☐ Le informa que en el estado en que se encuentra no podrá realizar adecuadamente su trabajo

7. Cuando es necesario entregar retroalimentación frente a una conducta inadecuada o error, su jefatura directa:

- ☐ Indica que se cometió un error y pide que se arregle
- ☐ Explica que es normal cometer errores, pero que deben solucionarlos
- ☐ Especifica el error cometido, enfatizando que éste no debe repetirse
- ☐ Retroalimenta cómo evitar que ocurra nuevamente y ofrece su ayuda si es necesario

8. Cuando es necesario entregar retroalimentación por una conducta o hecho destacado, su jefatura directa:

- ☐ Hace referencia a que ese es el estándar para el trabajo
- ☐ No realiza menciones al respecto
- ☐ Felicita en forma afectuosa, individual o grupalmente
- ☐ Hace hincapié en el logro alcanzado, felicitando por ello a todos los involucrados

9. Frente a situaciones de trato inadecuado al interior del equipo, su jefatura directa:

- ☐ Declara que dicho tipo de trato no es aceptable, pues perjudica tanto las relaciones como el desarrollo del trabajo
- ☐ Enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales al interior del equipo de trabajo
- ☐ Menciona que ese tipo de situaciones son normales en el trabajo
- ☐ Expresa que en ocasiones se debe recurrir a ello para lograr que la gente cumpla con su trabajo

10. Al distribuir la carga laboral, su jefatura directa:

- ☐ Explica que la carga laboral ha sido distribuida de manera que se cumplan los objetivos, cuidando las relaciones
- ☐ Comunica su decisión acerca de la distribución de la carga laboral
- ☐ Escucha las inquietudes del equipo para repartir la carga laboral sin afectar las relaciones
- ☐ Dice no tener criterios definidos para hacerlo

11. Frente a disconformidades planteadas por el equipo, su jefatura directa:

- ☐ Les indica que deben cumplir con su labor
- ☐ Indaga cómo se sienten
- ☐ Menciona que las tendrá presentes
- ☐ Comunica que hará lo posible por gestionar sus inquietudes, en la medida que no afecte el cumplimiento de los objetivos

12. En el desarrollo de reuniones de trabajo, su jefatura directa:

- ☐ Su comunicación durante la reunión se centra principalmente en temas personales o de relación del equipo
- ☐ Su comunicación se enfoca en el logro de los objetivos
- ☐ No comunica objetivos de la reunión ni dirige la conversación hacia estos
- ☐ Su comunicación enfoca las dinámicas de la reunión hacia el logro de los objetivos, considerando las necesidades del equipo

**13. Cuando el jefe ha cometido un error:**

- ☐ Da a conocer las causas y consecuencias del error, pidiéndole participación al equipo para evitar que ocurra nuevamente
- ☐ No comenta nada acerca del hecho
- ☐ Lo comunica a su equipo como ejemplo de que todos pueden cometer un error y que es normal que esto pueda suceder
- ☐ Comunica las instrucciones de cómo será corregido

**14. Frente a un conflicto entre los miembros del equipo, su jefatura directa:**

- ☐ Solicita que lo resuelvan
- ☐ Pide al equipo trabajar en conjunto para resolver el conflicto de manera que éste no afecte las relaciones laborales
- ☐ Pide información, poniendo énfasis en el cuidado de las relaciones al interior del equipo
- ☐ Da la instrucción de resolver el conflicto a la brevedad

**15. Cuando su jefe necesita generar compromiso:**

- ☐ Comunica la importancia de lograr los objetivos
- ☐ Enfatiza la importancia del apoyo del equipo para el logro de los objetivos
- ☐ Menciona la necesidad de comprometerse
- ☐ Hace hincapié en la importancia de comprometerse con el equipo

**16. En lo cotidiano, la comunicación de su jefatura directa:**

- ☐ Abarca tanto elementos personales como laborales
- ☐ Se centra solo en los aspectos que tienen relación con el trabajo
- ☐ Se centra principalmente en los aspectos personales
- ☐ Evita comunicarse con su equipo

**Parte 2:**

A continuación, elija el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a su tribunal:

**17. Mi jefatura directa trata con dignidad y respeto a las personas.**

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

18. Existen buenas prácticas de comunicación y uno se entera de los asuntos importantes que ocurren en el Tribunal.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

19. En el Tribunal las funciones de cada funcionario están claramente definidas.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

20. Mi jefatura directa involucra a las personas en las decisiones que afectan a ellas y a su trabajo, cuando es pertinente.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

21. En general recibo un buen trato en esta organización.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo



22. En el Tribunal la gente es tratada apropiadamente sin importar su condición social, sexo o edad.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

23. Mi jefatura directa resuelve bien los conflictos cuando surgen entre los integrantes de nuestro tribunal.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

24. En el Tribunal, los funcionarios son reconocidos por la labor que cumplen en la organización.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

25. Se me informa frecuentemente sobre cómo estoy haciendo mi trabajo y cómo puedo mejorar.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

26. Finalmente, indique cómo percibe el clima laboral de su tribunal:

- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo
- ☐ Muy malo

Muchas gracias por su participación.

En caso de consultas, diríjelas al correo [mamunozf@pjud.cl](mailto:mamunozf@pjud.cl)

## Anexo 8: Encuesta de conductas comunicacionales de la jefatura y de percepción de clima laboral – aplicación a Jefes de Unidad, Consejeros Técnicos y Jueces

### DESCRIPCIÓN DE LA ENCUESTA

Agradecemos desde ya su participación en este estudio para identificar las principales conductas comunicacionales utilizadas por las jefaturas en tribunales y su relación con el clima laboral.. Esta encuesta cuenta con el apoyo del Poder Judicial y de las Asociaciones Gremiales de la institución.

La encuesta es anónima y confidencial. De esta forma, serán dados a conocer solo los resultados globales del estudio.

La encuesta consta de dos partes.

La primera plantea 16 situaciones. Para cada una de ellas, se han planteado 4 alternativas de posibles conductas por parte de las jefaturas del tribunal. Le pedimos, en su caso, seleccionar la conducta que normalmente utiliza el/la Administradora del tribunal. Deberá seleccionar aquella conducta que usted percibe que el/la Administradora utiliza normalmente en ese tipo de situaciones y no la que le parezca más adecuada.

La segunda parte, consta de 8 afirmaciones relacionadas con las dinámicas de su tribunal. Usted deberá establecer su grado de acuerdo con la afirmación. Finalmente, se le pide su percepción general del clima laboral en su tribunal.

#### Parte 1

Por favor, para las situaciones que se representan a continuación, elija la alternativa que mejor represente la conducta habitual de el/la Administradora.

1. Frente a los cambios que involucran a las personas del tribunal, el/la Administradora del tribunal:

- ☐ Al informar los cambios comunica que le es importante conocer las inquietudes del equipo frente a estos
- ☐ Comparte los argumentos que fundamentan el cambio, junto con escuchar las impresiones del equipo
- ☐ Informa los cambios dando directrices acerca de su implementación
- ☐ Informa que ocurrirán cambios sin entregar mayores detalles

2. Cuando el/la Administradora del tribunal entrega una instrucción:

- ☐ Hace una petición fundamentada, escuchando las necesidades del equipo para llevarla a cabo
- ☐ Comenta con el equipo acerca de la tarea, preguntando lo que necesitan para desarrollarla
- ☐ Entrega la instrucción sin mayor información o contexto
- ☐ Instruye detalladamente lo que hay que hacer

3. Cuando se requiere generar propuestas o mejoras, el/la Administradora del tribunal:

- ☐ Define propuestas o mejoras y las comunica
- ☐ Comenta que es necesario generar propuestas o mejoras
- ☐ Pide e incentiva a participar en la entrega de propuestas o mejoras
- ☐ Pide propuestas o mejoras a su equipo, en función de los objetivos

4. Cuando el equipo requiere información, el/la Administradora del tribunal:

- ☐ Consulta al equipo qué necesita
- ☐ Orienta o entrega la información específica para el cumplimiento de los objetivos
- ☐ Responde en forma vaga con comentarios tales como " luego lo vemos"
- ☐ Orienta o entrega la información necesaria, considerando las inquietudes del equipo

5. Cuando una persona o el equipo tiene una dificultad laboral, el/la Administradora del tribunal:

- ☐ Comunica la instrucción para resolver la situación
- ☐ Solicita que se resuelva
- ☐ Pregunta acerca de las inquietudes de la persona o equipo de trabajo
- ☐ Pide información para resolver la situación, considerando las inquietudes o sugerencias del equipo

6. Cuando una persona del equipo está afectada emocionalmente, el/la Administradora del tribunal:

- ☐ Ofrece realizar acciones concretas para apoyarla de manera que pueda reincorporarse adecuadamente a sus tareas
- ☐ Le comunica su disposición a escucharla y/o apoyarla
- ☐ Le solicita que se ocupe de solucionar su situación
- ☐ Le informa que en el estado en que se encuentra no podrá realizar adecuadamente su trabajo

7. Cuando es necesario entregar retroalimentación frente a una conducta inadecuada o error, el/la Administradora del tribunal:

- ☐ Indica que se cometió un error y pide que se arregle
- ☐ Explica que es normal cometer errores, pero que deben solucionarlos
- ☐ Especifica el error cometido, enfatizando que éste no debe repetirse
- ☐ Retroalimenta cómo evitar que ocurra nuevamente y ofrece su ayuda si es necesario

8. Cuando es necesario entregar retroalimentación por una conducta o hecho destacado, el/la Administradora del tribunal:

- ☐ Hace referencia a que ese es el estándar para el trabajo
- ☐ No realiza menciones al respecto
- ☐ Felicita en forma afectuosa, individual o grupalmente
- ☐ Hace hincapié en el logro alcanzado, felicitando por ello a todos los involucrados

9. Frente a situaciones de trato inadecuado al interior del equipo, el/la Administradora del tribunal:

- ☐ Declara que dicho tipo de trato no es aceptable, pues perjudica tanto las relaciones como el desarrollo del trabajo
- ☐ Enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales al interior del equipo de trabajo
- ☐ Menciona que ese tipo de situaciones son normales en el trabajo
- ☐ Expresa que en ocasiones se debe recurrir a ello para lograr que la gente cumpla con su trabajo

10. Al distribuir la carga laboral, el/la Administradora del tribunal:

- ☐ Explica que la carga laboral ha sido distribuida de manera que se cumplan los objetivos, cuidando las relaciones
- ☐ Comunica su decisión acerca de la distribución de la carga
- ☐ Escucha las inquietudes del equipo para repartir la carga sin afectar las relaciones
- ☐ Dice no tener criterios definidos para hacerlo

11. Frente a disconformidades planteadas por el equipo, el/la Administradora del tribunal:

- ☐ Les indica que deben cumplir con su labor
- ☐ Indaga cómo se sienten
- ☐ Menciona que las tendrá presentes
- ☐ Comunica que hará lo posible por gestionar sus inquietudes, en la medida que no afecte el cumplimiento de los objetivos

12. En el desarrollo de reuniones de trabajo, el/la Administradora del tribunal:

- ☐ Su comunicación durante la reunión se centra principalmente en temas personales o de relación del equipo
- ☐ Su comunicación se enfoca en el logro de los objetivos
- ☐ No comunica objetivos de la reunión ni dirige la conversación hacia estos
- ☐ Su comunicación enfoca las dinámicas de la reunión hacia el logro de los objetivos, considerando las necesidades del equipo

13. Cuando el/la Administradora del tribunal ha cometido un error:

- ☐ Da a conocer las causas y consecuencias del error, pidiéndole participación al equipo para evitar que ocurra nuevamente
- ☐ No comenta nada acerca del hecho
- ☐ Lo comunica a su equipo como ejemplo de que todos pueden cometer un error y que es normal que esto pueda suceder
- ☐ Comunica las instrucciones de cómo será corregido

14. Frente a un conflicto entre los miembros del equipo, el/la Administradora del tribunal:

- ☐ Solicita que lo resuelvan
- ☐ Pide al equipo trabajar en conjunto para resolver el conflicto de manera que éste no afecte las relaciones laborales
- ☐ Pide información, poniendo énfasis en el cuidado de las relaciones al interior del equipo
- ☐ Da la instrucción de resolver el conflicto a la brevedad

15. Cuando el/la Administradora del tribunal necesita generar compromiso:

- ☐ Comunica la importancia de lograr los objetivos
- ☐ Enfatiza la importancia del apoyo del equipo para el logro de los objetivos
- ☐ Menciona la necesidad de comprometerse
- ☐ Hace hincapié en la importancia de comprometerse con el equipo

16. En lo cotidiano, la comunicación del/ de la Administradora del tribunal:

- ☐ Abarca tanto elementos personales como laborales
- ☐ Se centra solo en los aspectos que tienen relación con el trabajo
- ☐ Se centra principalmente en los aspectos personales
- ☐ Evita comunicarse con su equipo

**Parte 2:**

A continuación, elija el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a su tribunal:

17. Mi jefatura directa trata con dignidad y respeto a las personas.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

18. Existen buenas prácticas de comunicación y uno se entera de los asuntos importantes que ocurren en el Tribunal.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

19. En el Tribunal las funciones de cada funcionario están claramente definidas.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

20. Mi jefatura directa involucra a las personas en las decisiones que afectan a ellas y a su trabajo, cuando es pertinente.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

21. En general las personas reciben un buen trato en esta organización.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

22. En el Tribunal la gente es tratada apropiadamente sin importar su condición social, sexo o edad.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

23. Mi jefatura directa resuelve bien los conflictos cuando surgen entre los integrantes de nuestro tribunal.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

24. En el Tribunal, los funcionarios son reconocidos por la labor que cumplen en la organización.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

25. Mi jefatura directa informa frecuentemente a las personas sobre cómo están haciendo su trabajo y cómo pueden mejorar.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo



26. Finalmente, indique cómo percibe el clima laboral de su tribunal:

- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo
- ☐ Muy malo

Muchas gracias por su participación.

En caso de consultas, diríjales al correo [mamunozf@pjud.cl](mailto:mamunozf@pjud.cl)

## Anexo 9: Encuesta de conductas comunicacionales de la jefatura y de percepción de clima laboral – aplicación a Administradores

### DESCRIPCIÓN DE LA ENCUESTA

Agradecemos desde ya su participación en este estudio para identificar las principales conductas comunicacionales utilizadas por las jefaturas en tribunales y su relación con el clima laboral. Esta encuesta cuenta con el apoyo del Poder Judicial y de las Asociaciones Gremiales de la institución.

La encuesta es anónima y confidencial. De esta forma, serán dados a conocer solo los resultados globales del estudio.

La encuesta consta de dos partes.

La primera plantea 16 situaciones. Para cada una de ellas, se han planteado 4 alternativas de posibles conductas por parte de las jefaturas del tribunal. Le pedimos, en su caso, seleccionar la conducta que normalmente utiliza el/la Juez Presidente frente a cada situación. Deberá seleccionar aquella conducta que usted percibe que el/la Juez Presidente utiliza normalmente en ese tipo de situaciones y no la que le parezca más adecuada.

La segunda parte, consta de 8 afirmaciones relacionadas con las dinámicas de su tribunal. Usted deberá establecer su grado de acuerdo con la afirmación. Finalmente, se le pide su percepción general del clima laboral en su tribunal.

#### Parte 1

Por favor, para las situaciones que se representan a continuación, elija la alternativa que mejor represente la conducta habitual de él/ la Juez Presidente:

1. Frente a los cambios que involucran a las personas del tribunal, el/la Juez Presidente:

- ☐ Al informar los cambios comunica que le es importante conocer las inquietudes del equipo frente a estos
- ☐ Comparte los argumentos que fundamentan el cambio, junto con escuchar las impresiones del equipo
- ☐ Informa los cambios dando directrices acerca de su implementación
- ☐ Informa que ocurrirán cambios sin entregar mayores detalles

2. Cuando el/la Juez Presidente entrega una instrucción:

- ☐ Hace una petición fundamentada, escuchando las necesidades del equipo para llevarla a cabo
- ☐ Comenta con el equipo acerca de la tarea, preguntando lo que necesitan para desarrollarla
- ☐ Entrega la instrucción sin mayor información o contexto
- ☐ Instruye detalladamente lo que hay que hacer

3. Cuando se requiere generar propuestas o mejoras, el/la Juez Presidente:

- ☐ Define propuestas o mejoras y las comunica
- ☐ Comenta que es necesario generar propuestas o mejoras
- ☐ Pide e incentiva a participar en la entrega de propuestas o mejoras
- ☐ Pide propuestas o mejoras a su equipo, en función de los objetivos

4. Cuando el equipo requiere información, el Juez Presidente:

- ☐ Consulta al equipo qué necesita
- ☐ Orienta o entrega la información específica para el cumplimiento de los objetivos
- ☐ Responde en forma vaga con comentarios tales como "luego lo vemos"
- ☐ Orienta o entrega la información necesaria, considerando las inquietudes del equipo

5. Cuando una persona o el equipo tiene una dificultad laboral, el/la Juez Presidente:

- ☐ Comunica la instrucción para resolver la situación
- ☐ Solicita que se resuelva
- ☐ Pregunta acerca de las inquietudes de la persona o equipo de trabajo
- ☐ Pide información para resolver la situación, considerando las inquietudes o sugerencias del equipo

6. Cuando una persona del equipo está afectada emocionalmente, el/la Juez Presidente:

- ☐ Ofrece realizar acciones concretas para apoyarla de manera que pueda reincorporarse adecuadamente a sus tareas
- ☐ Le comunica su disposición a escucharla y/o apoyarla
- ☐ Le solicita que se ocupe de solucionar su situación
- ☐ Le informa que en el estado en que se encuentra no podrá realizar adecuadamente su trabajo

7. Cuando es necesario entregar retroalimentación frente a una conducta inadecuada o error, el/la Juez Presidente:

- ☐ Indica que se cometió un error y pide que se arregle
- ☐ Explica que es normal cometer errores, pero que deben solucionarlos
- ☐ Especifica el error cometido, enfatizando que éste no debe repetirse
- ☐ Retroalimenta cómo evitar que ocurra nuevamente y ofrece su ayuda si es necesario

8. Cuando es necesario entregar retroalimentación por una conducta o hecho destacado, el/la Juez Presidente:

- ☐ Hace referencia a que ese es el estándar para el trabajo
- ☐ No realiza menciones al respecto
- ☐ Felicita en forma afectuosa, individual o grupalmente
- ☐ Hace hincapié en el logro alcanzado, felicitando por ello a todos los involucrados

9. Frente a situaciones de trato inadecuado al interior del equipo, el/la Juez Presidente:

- ☐ Declara que dicho tipo de trato no es aceptable, pues perjudica tanto las relaciones como el desarrollo del trabajo
- ☐ Enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales al interior del equipo de trabajo
- ☐ Menciona que ese tipo de situaciones son normales en el trabajo
- ☐ Expresa que en ocasiones se debe recurrir a ello para lograr que la gente cumpla con su trabajo

10. Al comparar su carga laboral con otros jueces, el/la Juez:

- ☐ Hace hincapié en la importancia que la carga laboral sea distribuida de manera que se cumplan los objetivos, cuidando las relaciones
- ☐ Exige que la carga laboral sea distribuida en base a criterios que permitan el cumplimiento de los objetivos
- ☐ Escucha las inquietudes del equipo de jueces para que la carga laboral sea repartida sin afectar las relaciones
- ☐ Menciona que la distribución de la carga laboral no es un tema relevante

11. Frente a disconformidades planteadas por el equipo, el/la Juez Presidente:

- ☐ Les indica que deben cumplir con su labor
- ☐ Indaga cómo se sienten
- ☐ Menciona que las tendrá presentes
- ☐ Comunica que hará lo posible por gestionar sus inquietudes, en la medida que no afecte el cumplimiento de los objetivos

12. En el desarrollo de reuniones de trabajo, el/la Juez Presidente:

- ☐ Su comunicación durante la reunión se centra principalmente en temas personales o de relación del equipo
- ☐ Su comunicación se enfoca en el logro de los objetivos
- ☐ No comunica objetivos de la reunión ni dirige la conversación hacia estos
- ☐ Su comunicación enfoca las dinámicas de la reunión hacia el logro de los objetivos, considerando las necesidades del equipo

13. Cuando el/la Juez Presidente ha cometido un error:

- ☐ Da a conocer las causas y consecuencias del error, pidiéndole participación al equipo para evitar que ocurra nuevamente
- ☐ No comenta nada acerca del hecho
- ☐ Lo comunica a su equipo como ejemplo de que todos pueden cometer un error y que es normal que esto pueda suceder
- ☐ Comunica las instrucciones de cómo será corregido

14. Frente a un conflicto entre los miembros del equipo, su jefatura directa:

- ☐ Solicita que lo resuelvan
- ☐ Pide al equipo trabajar en conjunto para resolver el conflicto de manera que éste no afecte las relaciones laborales
- ☐ Pide información, poniendo énfasis en el cuidado de las relaciones al interior del equipo
- ☐ Da la instrucción de resolver el conflicto a la brevedad

15. Cuando el/la Juez Presidente necesita generar compromiso:

- ☐ Comunica la importancia de lograr los objetivos
- ☐ Enfatiza la importancia del apoyo del equipo para el logro de los objetivos
- ☐ Menciona la necesidad de comprometerse
- ☐ Hace hincapié en la importancia de comprometerse con el equipo

16. En lo cotidiano, la comunicación del/ de la Juez Presidente:

- ☐ Abarca tanto elementos personales como laborales
- ☐ Se centra solo en los aspectos que tienen relación con el trabajo
- ☐ Se centra principalmente en los aspectos personales
- ☐ Evita comunicarse con su equipo

**Parte 2:**

A continuación, elija el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a su tribunal:

17. Mi jefatura directa trata con dignidad y respeto a las personas.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

18. Existen buenas prácticas de comunicación y uno se entera de los asuntos importantes que ocurren en el Tribunal.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

19. En el Tribunal las funciones de cada funcionario están claramente definidas.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

20. Mi jefatura directa involucra a las personas en las decisiones que afectan a ellas y a su trabajo, cuando es pertinente.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

21. En general recibo un buen trato en esta organización.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

22. En el Tribunal la gente es tratada apropiadamente sin importar su condición social, sexo o edad.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

23. Mi jefatura directa resuelve bien los conflictos cuando surgen entre los integrantes de nuestro tribunal.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

24. En el Tribunal, los funcionarios son reconocidos por la labor que cumplen en la organización.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

25. Se me informa frecuentemente sobre cómo estoy haciendo mi trabajo y cómo puedo mejorar.

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

26. Finalmente, indique cómo percibe el clima laboral de su tribunal:

- ☐ Muy bueno
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo
- ☐ Muy malo

Muchas gracias por su participación.

En caso de consultas, diríjelas al correo [mamunozf@pjud.cl](mailto:mamunozf@pjud.cl)